

Ralph Eckardt

**Der Einfluss von Motivation auf das betriebliche
Fehlzeitenverhalten**

DIPLOMARBEIT

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (HS)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Diplomarbeit im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Eingereicht von

Ralph Eckardt

Matr.Nr. 18882, Seminargruppe BW03w1

Rhönweg 11

01159 Dresden

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Technikumplatz 17

09648 Mittweida

Zweitprüfer:

Dipl.- Psych. Frank Schumann

Bedanken möchte ich mich bei Frau Stephanie Schubert für die Ideen bei der Themenauswahl und bei Herrn Frank Schumann für die konstruktive Hilfe bei der empirischen Untersuchung.

Ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter Ute Römmermann, die mich über die Jahre hinweg sowohl finanziell als auch moralisch immer unterstützte. Gerade letzteres kann ich gar nicht hoch genug einschätzen. Hab Dich lieb Madre!

Widmen möchte ich diese Arbeit allerdings einer Person, die wohl als einzige stets zu Hundert Prozent an einen erfolgreichen Abschluss geglaubt hat und für die das Thema "Motivation und Fehlzeiten" in Bezug auf die Studienzeit nicht besser hätte passen können - nämlich mir.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
I Einleitung	1
II Motivation	3
1. Begriffsabgrenzung	3
2. Intrinsische vs. Extrinsische Motivation	4
2.1. Begriffsabgrenzung	4
2.2. Der Verdrängungseffekt	6
3. Motivationstheorien	9
3.1. Inhaltstheorien	9
3.1.1. Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie	9
3.1.2. Alderfers ERG-Theorie	12
3.1.3. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	14
3.1.4. McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse	16
3.2. Prozesstheorien	17
3.2.1. Ballancetheorien	17
3.2.1.1. Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz	17
3.2.1.2. Die Gerechtigkeitstheorie von Adams	19
3.2.2. Erwartungstheorien	21
3.2.2.1. Vrooms VIE-Theorie	21
3.2.2.2. Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler	23
4. Motivation als zentrale Führungsaufgabe	25
4.1. Führungsstil und Führungsverhalten	25
4.1.1. Eindimensionale Führungsstile	25
4.1.2. Mehrdimensionale Führungsstile am Beispiel des Verhaltensgitters von Blake und Mouton	27
4.1.3. Situatives Führungsverhalten am Beispiel des Reifegradmodells von Hersey und Blanchard	29

4.2. Führungstheorien	31
4.2.1. Überblick	31
4.2.2. Das personen- und motivationsorientierte Theoriemodell der Führung	32
4.3. Führungsinstrumente und ihre Eignung als Motivatoren	35
4.3.1. Materielle Anreizsysteme	35
4.3.1.1. Der Leistungslohn	35
4.3.1.2. Die Mitarbeiterbeteiligung	37
4.3.2. Immaterielle Anreizsysteme	39
4.3.2.1. Möglichkeiten der Arbeitsstrukturierung	39
4.3.2.2. Management by Exception	42
4.3.2.3. Management by Delegation	43
4.3.2.4. Management by Objectives	45
5. Korrelate der Motivation aus betrieblicher Sicht	46
III Fehlzeiten	48
1. Begriffsabgrenzung	48
2. Auswirkungen von Fehlzeiten	51
3. Ursachen von Fehlzeiten	52
3.1. Personenbezogene Faktoren	52
3.2. Arbeitsplatzbezogene Faktoren	55
3.3. Externe Faktoren	58
4. Modelle zur Erklärung von motivationsbedingten Fehlzeiten	59
4.1. Das Anwesenheitsmodell nach Steers und Rhodes	60
4.2. Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham	62
4.3. Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon	64
5. Verdeckte Fehlzeiten	66
5.1. Innere Kündigung	67

5.2. Präsentismus	69
5.3. Weitere Ausprägungen verdeckter Fehlzeiten	71
IV Empirische Untersuchung	73
1. Überblick über die empirische Fehlzeitenforschung	73
2. Umfrage zur Fehlzeitenanalyse.....	76
2.1. Methodische Aspekte der Untersuchung.....	76
2.2. Inhalt und Konzept der Befragung	77
2.3. Auswertung der Umfrage.....	79
2.3.1. Soziodemografie und Fehlzeiten.....	80
2.3.1. Arbeitsgestaltung und Fehlzeiten	83
2.3.1. Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten.....	86
2.3.1. Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten.....	88
3. Fazit der empirischen Untersuchung.....	90
V Verminderung von Absentismus	94
1. Personale Maßnahmen zur Absentismusreduzierung	94
2. Strukturelle Maßnahmen zur Absentismusreduzierung	99
VI Fazit	103
Anhang	106
Literaturverzeichnis	114
Eigenständigkeitserklärung	120

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1 Bedürfnisse nach Maslow bezogen auf die Arbeitswelt
- Abb. 2 Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler
- Abb. 3 Das personen- und motivationsorientierte Theoriemodell der Führung für zwei Personen
- Abb. 4 Überblick über die Ausfallzeiten in einem Unternehmen
- Abb. 5 Das Anwesenheitsmodell in Anlehnung an Steers und Rhodes
- Abb. 6 Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham
- Abb. 7 Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon (vereinfachte Darstellung)
- Abb. 8 Absentismuswerte in Abhängigkeit des Geschlechts
- Abb. 9 Absentismuswerte in Abhängigkeit des Alters
- Abb. 10 Absentismuswerte in Abhängigkeit der Betriebsgröße
- Abb. 11 Absentismuswerte in Abhängigkeit der Abteilungsgröße
- Abb. 12 Absentismustage im Hinblick auf fehlende Motivierungspotentiale in der Arbeitsgestaltung
- Abb. 13 Absentismustage im Hinblick auf fehlende Motivierungspotentiale des Vorgesetztenverhalten

I Einleitung

Die krankheitsbedingten Fehlzeiten in Deutschland sind seit 2006 wieder merklich gestiegen. 2009 lag der Krankenstand bei 3,32 %, was einer durchschnittlichen Fehlzeit von 12,11 Tagen je Erwerbsperson entspricht.¹ Bei einer Betrachtung der Berufstätigen ergibt sich sogar ein Wert von 12,39 Tagen, was einen Höchstwert der letzten zehn Jahre darstellt und einer Steigung von 16,4 % seit 2006 entspricht. Verglichen mit dem Vorjahr stieg 2009 die Krankschreibungshäufigkeit um 5,6 % und die Krankschreibungsdauer um 2,0 %.²

Die Kosten, die mit Fehlzeiten einhergehen, sind immens. Schätzungen für das Jahr 2008 ergaben Produktionsausfallkosten, gemessen am durchschnittlichen Arbeitnehmerentgelt, von 42 Milliarden Euro, bezogen auf die durchschnittliche Bruttowertschöpfung sogar von 78 Milliarden Euro. Das entspricht einem Anteil am Bruttonationaleinkommen von 1,7 bzw. 3,1 %.³ Diese Summen basieren allerdings nur auf den erfassten Fehlzeiten. Die Dunkelziffer liegt vermutlich um ein vielfaches höher, was in zwei Tatsachen begründet ist. Zum einen wird von vielen Unternehmen erst ab dem vierten Krankheitstag ein Attest verlangt, womit Kurzzeiterkrankungen häufig nicht erfasst werden. Zum anderen werden Fehlzeiten nicht betrachtet, die direkt am Arbeitsplatz entstehen. So waren laut Umfragen 2007 in Deutschland etwa 28 % der Arbeitnehmer wenig engagiert, 8 % hatten sogar schon innerlich gekündigt. Laut dem Meinungsforschungsinstitut Gallup verursachten diese Gruppen einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von 247 bis 260 Milliarden Euro.⁴

All diese Daten sind Grund genug, sich dem Thema der betrieblichen Fehlzeiten ausführlich zu widmen, um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie und die mit ihnen anfallenden Kosten gesenkt werden können. Dabei gilt es zunächst die Fehlzeiten dahingehend zu untersuchen, in welchem Maße sie überhaupt beeinflussbar sind. Die Fehlzeiten, die aufgrund einer tatsächlichen gesundheitlichen Beeinträchtigung entstehen, sind nur sehr bedingt beeinflussbar. Auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter lässt sich aus unternehmerischer Sicht trotz zahlreicher Maßnahmen der

¹ Der Krankenstand gibt den Prozentsatz der Tage an, die eine Erwerbsperson im Jahr krank geschrieben ist. Erwerbspersonen sind dabei Berufstätige und Arbeitslose.

² Werte beziehen sich auf TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 10 ff.

³ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010)

betrieblichen Gesundheitsförderung nur eingeschränkt einwirken. Vielmehr sollen im Rahmen dieser Arbeit die motivational bedingten Fehlzeiten in den Fokus gerückt werden. Hier spricht man vom Absentismus, der sowohl in physischer als auch in psychischer Form auftreten kann. Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, inwieweit Motivation Einfluss auf das betriebliche Fehlzeitenverhalten hat.

Dazu wird zunächst in Teil II auf die theoretischen Grundlagen der Motivation eingegangen. Neben der ausführlichen inhaltlichen Klärung der grundlegenden Begriffe und einer Unterteilung in intrinsische und extrinsische Motivation werden verschiedene Theorien vorgestellt, die sich in der Motivationsforschung durchgesetzt haben. Dabei wird die Entwicklung von den Inhaltstheorien zu den Prozesstheorien aufgezeigt. Abschließend soll Motivation als zentrale Führungsaufgabe verstanden werden. Nachdem verschiedene Führungsstile und –theorien betrachtet wurden, werden einige Führungsinstrumente insbesondere auf ihre Eignung als Motivatoren geprüft.

Der Abschnitt III hat die Fehlzeiten zum Thema. Die für diese Arbeit relevanten Fehlzeiten werden definiert und in den Komplex Ausfallzeiten eingebettet. Nach der Analyse der Auswirkungen von Fehlzeiten werden ihre personen- und arbeitsplatzbezogenen sowie externen Ursachen beleuchtet. Anschließend werden die Betrachtungen auf die motivationsbedingten Fehlzeiten eingegrenzt. Dafür werden verschiedene Theorien vorgestellt, die den Absentismus versuchen zu erklären. Das letzte Kapitel dieses Abschnittes wird den verdeckten Fehlzeiten gewidmet, wobei die innere Kündigung und der Präsentismus im Vordergrund der Ausführungen stehen.

Die empirische Untersuchung erfolgt in Abschnitt IV. Nach einem Überblick über den derzeitigen Forschungsstand in Bezug auf Fehlzeiten wird die für diese Arbeit durchgeführte Umfrage vorgestellt. Auf methodische Aspekte wird ebenso wie auf inhaltliche Vorgehensweisen eingegangen. Abschließend erfolgt die ausführliche Auswertung inklusive eines Fazits der Untersuchung. Nachfolgend stellt Teil V Maßnahmen vor, die zu einer Verminderung des Absentismus führen sollen. Es wird trotz der nicht immer eindeutigen Zuordbarkeit in personale und strukturelle Maßnahmen unter-

⁴ Vgl. Maus (2009), S. 39

schieden. Das Fazit in Teil VI fasst den kompletten Sachverhalt zusammen und bietet einen kurzen Ausblick.

II Motivation

1. Begriffsabgrenzung

Unter Motivation versteht man Vorgänge und Einflussfaktoren, die menschliche Verhaltensweisen auslösen und beschreiben. Es werden also Gründe für ein bestimmtes Verhalten untersucht. Bezogen auf den Arbeitsprozess bedeutet dies, dass Motivation den Willen zu einer bestimmten Leistung darstellt, was abhängig ist von den persönlichen Bedürfnissen der Person. Auf die Bedürfnisse haben neben den individuellen Wertvorstellungen auch die selbst gesetzten Ziele Einfluss. Dabei hängt die Motivation der Mitarbeiter wesentlich davon ab, inwieweit die persönlichen Ziele mit den Unternehmenszielen übereinstimmen.⁵

Als Resultat daraus, dass das Individuum danach strebt, seine Bedürfnisse zu befriedigen, gelten die Motive. Darunter versteht man alles, was eine zielgerichtete Handlung auslöst. Das Motiv setzt sich somit aus einem Bedürfnis und der Erwartung, durch ein bestimmtes Handeln dieses Bedürfnis zu befriedigen, zusammen. Ziel der Motivation aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist es, die Motive der einzelnen Mitarbeiter zu identifizieren und darauf aufbauend Rahmenbedingungen zu schaffen, die einerseits zu einer Bedürfnisbefriedigung des Mitarbeiters führen und andererseits die Unternehmensziele dadurch nicht gefährden. Die Motive der Mitarbeiter korrekt einzuschätzen ist eine schwierige Aufgabe, da sie für das Individuum selbst schon meist unbewusst auftreten und nach außen schwer erkennbar sind. Da sich die Motive im Zeitverlauf einem ständigen Wandel unterziehen, ist Motivation zudem als Prozess zu verstehen.⁶

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Motive nach bestimmten Kriterien einzuteilen. Zunächst kann man sie in physische, psychische und soziale Motive unterscheiden. Physische Motive ergeben sich dabei aus den grundlegenden biologischen Bedürfnissen. Dazu gehören Hunger, Durst oder das Verlangen nach Ruhe. Das Streben nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung sind Beispiele für psychische Motive. Als soziale Motive werden solche verstanden, die auf die Aner-

⁵ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 27; Drumm (2008), S. 381; Jung (2008), S. 367

⁶ Vgl. Franken (2004), S. 87; Jung (2008), S. 367

kennung durch andere Personen ausgerichtet sind. Eine weitere Einteilung kann durch die Unterscheidung in primäre und sekundäre Motive erfolgen. Primär sind Motive, die das Individuum von Geburt an instinktiv verfolgt, wie zum Beispiel Hunger und Durst. Sekundär dagegen sind Motive, die zur Befriedigung anderer Motive beitragen. Das Geldmotiv wäre so ein sekundäres Motiv, da sich damit viele primäre Motive befriedigen lassen. In Kapitel 3. der Motivation wird zur Erklärung der verschiedenen Motivationstheorien noch einmal näher auf die Motive eingegangen werden. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich gesondert mit der dritten Möglichkeit der Einteilung, nämlich die in intrinsische und extrinsische Motive, da diese für den Arbeitsprozess die größte Bedeutung hat.⁷

2. Intrinsische vs. Extrinsische Motivation

2.1. Begriffliche Abgrenzung

Eine einheitliche Definition beider Begriffe in der Literatur gibt es nicht. Laut Frey und Osterloh dient extrinsische Motivation einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung. Im Berufsleben ist eine Person extrinsisch motiviert, wenn sie die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung außerhalb der Arbeit sucht. Die Arbeit an sich stellt in dem Fall also nur ein Instrument dar, sie dient als Mittel zum Zweck. Intrinsisch ist dagegen jemand motiviert, bei dem die Tätigkeit an sich bzw. das Arbeitsziel zu einer unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung führt. Des Weiteren kann das Einhalten von Normen um ihrer selbst willen zu intrinsischer Motivation führen, wie es bei Fairness- oder Gruppenzugehörigkeitsnormen der Fall ist.⁸

Für Ulich und Conrad-Betschart entsteht intrinsische Motivation dann, wenn Arbeitsinhalte und –aufgaben so gestaltet werden, dass eine Aufgabenorientierung entsteht. Die Tätigkeit stellt somit eine Herausforderung dar und die Bewältigung dieser wird als Ausdruck persönlicher und fachlicher Kompetenz gesehen. Extrinsische Motivation hat im Gegensatz dazu das Ziel, die Mitarbeiter durch von außen kommende Anreize zur Leistungserbringung zu aktivieren.⁹

⁷ Vgl. Jung (2008), S. 369 f.

⁸ Vgl. Frey/ Osterloh (1997), S. 308; Frey/ Osterloh (2002), S. 24

⁹ Vgl. Ulich/ Conrad-Betschart (1991), S. 73

Sprenger dagegen vermeidet beide Begriffe und unterscheidet stattdessen in Fremd- und Eigensteuerung, wobei er nur letzteres unter Motivation versteht. Die durch das verhaltensbeeinflussende Handeln des Vorgesetzten bzw. durch Anreizsysteme gekennzeichnete Fremdsteuerung bezeichnet er als Motivierung.¹⁰

In dieser Arbeit soll aber an der Begrifflichkeit extrinsische bzw. intrinsische Motivation festgehalten werden. Zumeist ist eine strikte Trennung beider Formen bei einer Handlung nicht möglich. Zum einen kann einer Person die ausgeübte Tätigkeit und das Hinarbeiten auf ein Ziel Freude bereiten, andererseits möchte er aber auch beim Abschluss der Tätigkeit auf die Anerkennung der Vorgesetzten und Kollegen nicht verzichten. Beide Arten sind für den gesamten Motivationsprozess zu beachten. So sollten extrinsisch sowie intrinsisch motivierende Anreizsysteme kombiniert werden. Für Franken entsteht das optimale Maß an Motivation, wenn durch Aktivierung extrinsischer Motive intrinsische Motivation geschaffen wird.¹¹

Inwieweit das Augenmerk eher auf extrinsischer oder auf intrinsischer Motivation liegen sollte, hängt vom einzelnen Individuum ab. Frey hat dazu fünf Menschentypen identifiziert, die er nach ihrer Reaktion auf bestimmte Anreize unterscheidet. Zwei Gruppen zählt er dabei zu den extrinsisch motivierten Mitarbeitern. Zunächst ist der „Einkommensmaximierer“ zu nennen, der am Gelderwerb interessiert ist und somit nur einen indirekten Nutzen aus seiner eigentlichen Tätigkeit zieht. Die Arbeit empfindet er als unangenehm, seine Bedürfnisbefriedigung erzielt er durch den Konsum von Gütern mit dem Geld, dass er durch seine Arbeit verdient. Der zweite extrinsisch motivierte Menschentyp ist der „Statusorientierte“. Er empfindet Befriedigung, wenn er im Vergleich mit anderen Personen besser abschneidet und ist neidisch auf die Erfolge anderer. Er ist weniger materialistisch eingestellt wie der Einkommensmaximierer, aber ebenso außenorientiert, da für ihn statt Konsum von Gütern die Erreichung von einer bestimmten Position vordergründig ist.¹²

Zu den Menschentypen, die aus intrinsischer Motivation heraus handeln, gehören „Loyale“, „Formalisten“ und „Selbstbestimmte“. Bei den Loyalen decken sich die

¹⁰ Vgl. Sprenger (2010), S. 26

¹¹ Vgl. Frey/ Osterloh (1997), S. 309; Frey/ Osterloh (2002), S. 25; Franken (2004), S. 90

¹² Vgl. Frey (2002), S. 91 f.

eigenen Wünsche mit denen der Unternehmung, was dazu führt, dass gemeinsame Ziele verfolgt werden. Dieser Menschentyp kommt häufig bei Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeitsdauer vor. Für Formalisten stehen weniger die Auswirkungen ihrer Tätigkeit, sondern viel mehr die Einhaltung des für sie als korrekt geltenden Verfahrens im Vordergrund. Das Verfahren zu befolgen ist Teil ihres Wesens geworden, wie es zum Beispiel bei Juristen, Ärzten oder Verwaltungsangestellten zu beobachten ist. Selbstbestimmte verfolgen ihre eigene Ideologie und streben nach einem inneren Erlebnis. Die Konzentration liegt auf eigenen, nicht materiellen Zielen, die mit Mitteln erreicht werden sollen, die nur sie für richtig erachten. Andere Personen und weitere Aspekte werden dabei außer Acht gelassen. Unter Wissenschaftlern und Künstlern kann man diesen Menschentypen vermehrt finden.¹³

Das richtige Maß zwischen extrinsisch und intrinsisch motivierenden Anreizen zu finden, ist nicht nur aufgrund der individuellen Unterschiede der Mitarbeiter schwierig. Im nachfolgenden Kapitel wird dargestellt, wie eine Verknüpfung beider Motivationsarten negative Effekte zur Folge haben kann.

2.2. Der Verdrängungseffekt

Ganz allgemein gesehen versteht man unter dem Verdrängungseffekt, dass extrinsische Anreize zu einer Reduzierung der intrinsischen Motivation führen. In der Literatur werden dazu drei Konzepte aufgeführt, die sich diesem Phänomen angenommen haben.

In der von Deci und Ryan entwickelten Cognitive Evaluation Theory (Theorie der kognitiven Bewertung) führt ein intrinsisch motiviertes Individuum so lang eine Tätigkeit aus freien Stücken aus, bis diese mit einer Belohnung gekoppelt wird. Dann verschiebt sich der Ansporn, diese Tätigkeit auszuführen, dahingehend, dass zielgerichtet die Belohnung angestrebt wird. Als mögliche Folge daraus kann ein (teilweiser) Verlust der persönlichen Selbstbestimmung resultieren. Ob dies eintritt, hängt stark von der persönlichen Sichtweise des Individuums ab. Empfindet es die Belohnung als eine Art Kontrolle seines Verhaltens, wie es oft bei leistungsabhängigen Belohnungen der Fall ist, wird seine intrinsische Motivation verdrängt

¹³ Vgl. Frey (2002), S. 93 f.

werden, da es sich in seiner Autonomie eingeschränkt fühlt. Frey und Osterloh nennen diesen den Verdrängungseffekt ergänzenden Teileffekt „Verminderte Selbstbestimmung“. Nimmt die Belohnung allerdings die Rolle eines positiven Feedbacks, also einen informierenden Aspekt ein, wird die intrinsische Motivation nicht verdrängt, sondern evtl. sogar gestärkt. Bei unerwarteten Belohnungen ist dies meist der Fall, da diese nicht als Kontrolle verstanden werden.¹⁴

Weitere von Frey identifizierte Teileffekte sind Reziprozität, Fairness, Reaktanz und der Spillover-Effekt. Letzterer zeigt sich darin, dass extrinsische Motivation in Form von Belohnungen in einem bestimmten Bereich dazu führen kann, dass in anderen Bereichen, in denen man vormals intrinsisch motiviert war, ebenfalls nur noch die Belohnung im Vordergrund steht. Eine Person kann sich auch durch eine Belohnung unter Druck gesetzt fühlen, weil ihr dadurch eine Art Vertrag aufgedrängt wird. Hier spricht man vom Effekt der Reaktanz. Wenn eine Belohnung als nicht fair empfunden wird, beispielsweise im Vergleich zu anderen Kollegen, kann eine solche extrinsische Motivation die intrinsische ebenfalls verdrängen. Zu guter letzt versteht man unter Reziprozität eine gegenseitige Wertschätzung bei einer bestimmten Handlung. Wenn eine solche Handlung intrinsisch motiviert ist, wird bei einer Belohnung dieser Handlung eine andere, nicht erwünschte Wertschätzung vermittelt, was wiederum zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann.¹⁵

Anhänger des behavioristischen Ansatzes bezweifeln allerdings die Cognitive Evaluation Theory. Sie behaupten einerseits, dass die intrinsische Motivation eines Individuums nach Erhalt einer Belohnung wieder in den Ausgangszustand zurückkehrt. Zum anderen stellen sie in Frage, ob eine Einschränkung in der Autonomie tatsächlich zu einer verminderten intrinsischen Motivation führt. Den Grund für eine Leistungsminderung sehen sie eher in der fehlenden Kontrolle über Belohnungen, gerade wenn sie leistungsunabhängig sind. Die intrinsische Motivation sehen sie dagegen als nicht beeinflusst. Im Gegensatz zur Cognitive Evaluation Theory geht beim behavioristischen Ansatz mit leistungsabhängigen Belohnungen kein Verlust der intrinsischen Motivation einher.¹⁶

¹⁴ Vgl. Frey/ Osterloh (1997), S. 310; Bernard (2006), S. 145 f.

¹⁵ Frey/ Osterloh (1997), S. 311

¹⁶ Bernard (2006), S. 147 f.

Bei den ökonomischen Ansätzen wird die Prinzipal-Agenten-Theorie zur Erklärung des Verdrängungseffekts herangezogen. Diese Theorie unterstellt eine asymmetrische Informationsverteilung bei Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent). Es wird davon ausgegangen, dass der Arbeitgeber die Höhe der Belohnung von der Höhe der Anstrengungskosten des Arbeitnehmers abhängig macht. Falls diese hoch sind, rechnet er auch damit, dass der Mitarbeiter die Tätigkeit als unangenehm einschätzt und stellt somit eine hohe Belohnung in Aussicht. Der Arbeitnehmer hingegen bezieht seine Informationen aus der zugesicherten Belohnung. Wenn diese hoch ist, geht er von vorn herein von einer Aufgabe aus, die für ihn hohe Kosten mit sich bringt. Die Verfechter der ökonomischen Ansätze verbinden damit eine Verdrängung der intrinsischen Motivation, da der Arbeitgeber eher dann Belohnungen zusichert, wenn er die Tätigkeit des Arbeitnehmers als unattraktiv ansieht oder er sogar die Fähigkeiten des Arbeitnehmers anzweifelt. Wenn der Arbeitnehmer sich im Hinblick auf seine Fähigkeiten unsicher ist, sinkt seine intrinsische Motivation je höher die Belohnung ausfällt. Der beschriebene Effekt tritt allerdings nur dann ein, wenn der Arbeitnehmer die Tätigkeit zum ersten Mal ausführt, da er da keine oder nur unvollständige Informationen besitzt.¹⁷

Von einer extrinsischen Motivation können weitere Effekte hervorgehen, die keine oder sogar positive Auswirkungen auf die intrinsische Motivation haben. Da wäre zunächst der Disziplinierungseffekt, wobei sich der Nutzen, der von einer Leistung ausgeht, erhöht und damit auch die Opportunitätskosten steigen, die mit einer nicht erbrachten Leistung einhergehen. Beim Kompetenzsignalisierungseffekt wird davon ausgegangen, dass ein Mitarbeiter schwierig empfundene Aufgaben in Angriff nimmt, die er sich ohne extrinsische Anreize nicht zugetraut hätte. Sofern der Mitarbeiter darin einen Vertrauensbeweis in seine Kompetenz sieht, wirkt sich dies auch positiv auf die intrinsische Motivation aus. Abschließend sei noch auf den symbolischen Anreizeffekt verwiesen, bei dem die Belohnung ein Gefühl von Stolz und Anerkennung auslöst.¹⁸

Inwieweit Effekte von extrinsischer Motivation ausgehen, ist individuell ebenso verschieden wie die Feststellung, ob eher intrinsische oder extrinsische Anreize eine Person motivieren. Dies ist entscheidend abhängig von den Bedürfnissen eines

¹⁷ Bernard (2006), S. 148 f.

Individuums, welche die Grundlage der nachfolgend beschriebenen Motivationstheorien bilden.

3. Motivationstheorien

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht haben Motivationstheorien in erster Linie das Ziel, „motiviertes Verhalten in der Arbeitssituation sowie die Beziehungen zwischen Verhalten und Ergebnis beziehungsweise Leistung zu erklären.“¹⁹ Ausgangspunkt dieser Theorien ist die Existenz von Bedürfnissen und dem Drang eines Individuums, diese zu befriedigen. Motivationstheorien werden unterteilt in Inhalts- und Prozesstheorien, wobei letztere weiter in Ballance- und Erwartungstheorien unterschieden werden. Inhaltstheorien versuchen im Rahmen der Motivationsforschung, die Bedürfnisse von Individuen nach ihrer Art und ihrem Inhalt zu klassifizieren und ihre Wirkungen aufzuzeigen. Damit soll deutlich gemacht werden, was einen Menschen zur Arbeit motiviert. Die Prozesstheorien dagegen erklären unabhängig von den Bedürfnisinhalten, wie durch das Zusammenwirken von verschiedenen Variablen Motivation entsteht und wie sie das Verhalten beeinflusst. Ballancetheorien gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass ein Individuum Vergleiche anstellt und wenn diese ungünstig ausfallen, ein Spannungsgefühl entsteht, was das Individuum zu einer bestimmten Handlung motiviert. Das Ziel dabei ist, einen Gleichgewichtszustand zu erreichen. In den Erwartungstheorien wird die Stärke der Motivation dadurch bestimmt, inwieweit unbefriedigte Bedürfnisse mit der Bewertung eines bestimmten Anreizes und der Wahrscheinlichkeit, den Anreiz tatsächlich zu erhalten, zusammenwirken.²⁰ Im Folgenden werden nun jeweils vier Inhalts- und Prozesstheorien näher vorgestellt.

3.1. Inhaltstheorien

3.1.1. Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie

¹⁸ Greiling (2009), S. 379

¹⁹ Weinert (1992), S. 263

²⁰ Vgl. Drumm (2008), S. 391 ff.; Jung (2008), S. 381 ff.

Die wohl bekannteste Motivationstheorie entwickelte der amerikanische Psychologe Abraham W. Maslow im Jahre 1954. Sie erlangte deswegen so große Bedeutung, da erstmals der Versuch unternommen wurde, die Vielzahl an Bedürfnissen in eine Rangordnung zu bringen. Folgende fünf Annahmen liegen dem Modell zugrunde:

- Bedürfnisse werden in fünf Kategorien unterteilt.
- Es besteht ein allgemeiner Gültigkeitsanspruch für alle Individuen.
- Bedürfnisordnungen sind stufenweise angeordnet und abhängig voneinander.
- Befriedigte Bedürfnisse motivieren nicht mehr, die Ausnahme bilden die Selbstverwirklichungsbedürfnisse.
- Unbefriedigte Bedürfnisse motivieren generell.

Die fünf Bedürfnisklassen werden wie folgt unterteilt:

- Physiologische Bedürfnisse
- Sicherheitsbedürfnisse
- Soziale Bedürfnisse
- Achtungsbedürfnisse
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse

Die physiologischen Bedürfnisse umfassen die elementaren Grundbedürfnisse, die aus dem Bestreben nach Selbsterhaltung entstehen. Dazu gehören das Verlangen nach Essen und Trinken, nach Ruhe und Schlaf und nach einer Wohnung oder zumindest einem Witterungsschutz. Die Sicherheitsbedürfnisse lassen sich noch einmal unterteilen in Schutz vor physischen, vor psychischen und vor ökonomischen Gefahren. Beispiele hierfür sind der Wunsch nach Ordnung oder einem starken Führer, nach Geborgenheit, nach Gesetzten und nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Die sozialen Bedürfnisse sind gekennzeichnet durch das Streben nach zwischenmenschlichen Beziehungen. Hierzu gehört der Wunsch nach Zuneigung und Liebe sowie nach Freundschaft und Familie. Bei den Achtungsbedürfnissen wird differenziert zwischen dem Bedürfnis nach Selbstachtung und der Anerkennung Dritter. Individuen streben nach Selbstvertrauen, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status, Beachtung und Respekt. Die Selbstverwirklichungsbedürfnisse stellen den Wunsch nach bestmöglicher Entfaltung der individuellen Anlagen dar.

Diese fünf Bedürfniskategorien sind hierarchisch geordnet. Als Fundament dienen dabei die physiologischen Bedürfnisse. Es folgen die Sicherheits-, sozialen und Achtungsbedürfnisse. An der Spitze der Hierarchie stehen die Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Eine Aktivierung einer bestimmten Bedürfniskategorie kann erst dann erfolgen, wenn die vor ihr angesiedelten Bedürfnisse befriedigt wurden. Die einzelnen Kategorien können noch weiter zusammengefasst werden in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse. Eine Aktivierung der Defizitbedürfnisse erfolgt bei Störungen und Mangelzuständen. Zu ihnen gehören die ersten vier Kategorien. Das Selbstverwirklichungsbedürfnis mit all seinen verschiedenen Ausprägungen zählt man zu den Wachstumsbedürfnissen. Diese werden erst wirksam, wenn die Defizitbedürfnisse ausreichend befriedigt wurden. Die Wachstumsbedürfnisse sind dabei die einzigen, die bei einer Befriedigung zu einer erhöhten Motivation führen. Bei den Defizitbedürfnissen ist es entgegengesetzt. Sie verlieren bei zunehmender Befriedigung an Motivationskraft. Grundsätzlich stellt Motivation in dieser Theorie den Ausdruck der Stärke dar, mit der ein Bedürfnis befriedigt werden soll. Die Motivation zu einer bestimmten Handlung hängt dann davon ab, inwieweit dieser Handlung die Befriedigung des Bedürfnisses zugetraut wird.

Jung überträgt die Bedürfnisse nach Maslow auf einen Arbeitnehmer in einem Unternehmen:

Physiologische Bedürfnisse	Sicherheitsbedürfnisse	Soziale Bedürfnisse	Achtungsbedürfnisse	Selbstverwirklichungsbedürfnisse
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausreichende Bezahlung ○ Gesunder Arbeitsplatz ○ Existenzielle Versorgung 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sicherheit des Arbeitsplatzes ○ Kündigungsschutz ○ Betriebliche Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gutes Betriebsklima ○ Teamarbeit ○ Ausreichende Information 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lob, Status ○ Fachliche Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Macht, Einfluss ○ Realisierung der eigenen Pläne

Abb. 1: Bedürfnisse nach Maslow bezogen auf die Arbeitswelt²¹

Trotz seiner großen Popularität hat der Maslow'sche Ansatz viele Kritikpunkte. Zunächst wird zwar aufgeführt, was ein Individuum motiviert. Über das „Wie“ werden aber keine Angaben gemacht. Auch Werte, Ziele und Normen fließen in das Modell

²¹ Vgl. Jung (2008), S. 384

nur unzureichend ein. Weiterhin werden auch nicht alle Bedürfnisse abgebildet und es wird keine genaue Abgrenzung zwischen den einzelnen Kategorien gezogen. Ein individuelles Bedürfnis kann durchaus mehreren Kategorien zugeordnet werden. Durch die Individualität von Personen kann die Bedürfnisrangordnung nicht für jeden Menschen unterstellt werden. Gerade im heutigen Arbeitsprozess können soziale Bedürfnisse von Achtungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen in ihrer Wichtigkeit verdrängt werden. Fraglich ist auch, ob die Defizitbedürfnisse mit zunehmender Befriedigung tatsächlich an Motivationskraft einbüßen. Gerade bei den sozialen und den Achtungsbedürfnissen darf dies bezweifelt werden. Darüber hinaus sehen verschiedene Personen ähnliche Bedürfnisse unterschiedlich schnell als befriedigt an. Schlussendlich wird von vielen Kritikern auch bezweifelt, dass das niedrigste nicht befriedigte Bedürfnis dominiert. Dieses kann zum Beispiel durch die Erfüllung anderer Bedürfnisse substituiert werden.

Trotz der vielen Kritikpunkte und keiner vollständigen empirischen Belegbarkeit nimmt die Maslow'sche Bedürfnishierarchie eine gewisse Vorreiterstellung ein. Sie dient als Ausgangspunkt zahlreicher weiterführender Theorien und ist somit bis heute bedeutsam für die Motivationsforschung.²²

3.1.2. Alderfers ERG-Theorie

Ein Ansatz, der auf Maslows Ausführungen basiert, ist die von Clayton P. Alderfer 1969 entwickelte ERG-Theorie. Alderfer nimmt in seinem Modell einen größeren Bezug auf den Mitarbeiter im Unternehmen. Aufgrund der möglichen Überschneidungen der verschiedenen Bedürfniskategorien von Maslow, reduziert Alderfer seine Theorie auf drei Bedürfnisebenen:

- Existenzbedürfnisse (**E**xistence Needs)
- Beziehungsbedürfnisse (**R**elatedness Needs)
- Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (**G**rowth Needs)

Die Existenzbedürfnisse umfassen dabei Maslows physiologische Bedürfnisse und den materiellen Teil der Sicherheitsbedürfnisse, wie zum Beispiel Bezahlung und

Arbeitsbedingungen. In die Beziehungsbedürfnisse fallen neben den kompletten sozialen Bedürfnissen der zwischenmenschliche Teil der Sicherheitsbedürfnisse sowie das Streben nach Anerkennung durch Dritte aus der Kategorie der Achtungsbedürfnisse. Der andere Teil „Streben nach Selbstachtung“ und die Selbstverwirklichungsbedürfnisse ergeben die dritte Ebene in Alderfers Theorie.

Die ERG-Theorie umfasst sieben Thesen, die die Beziehungen von Bedürfnisbefriedigung und –aktivierung beschreiben.

- (1) Je geringer die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker wirken sie.
- (2) Je geringer die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden die Existenzbedürfnisse.
- (3) Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
- (4) Je geringer die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden sie.
- (5) Je geringer die Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
- (6) Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden die Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.
- (7) Je mehr die Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt sind, umso stärker werden sie.

Alderfer stellt also nicht nur wie Maslow eine Befriedigungs-Progressions-Hypothese auf, die besagt, dass durch die Befriedigung eines Bedürfnisses das nächst höhere aktiviert wird (so in These 3, 6 und 7). In seiner Theorie stellt er sowohl eine Frustrations-Hypothese auf, die besagt, dass ein Bedürfnis im Ausmaß seiner Nichtbefriedigung dominant wird (so in These 1 und 4), als auch eine Frustrations-Regressions-Hypothese, bei der es bei einer Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses zu einer Aktivierung der nächst niedrigeren Bedürfnisebene kommt (so in These 2 und 5).

²² Vgl. Weinert (1998), S. 144 ff.; Berthel/ Becker (2007), S. 21 ff.; Drumm (2008), S. 392 f.; Jung (2008), S. 382 ff.

Es werden also zwei grundsätzliche Unterschiede zu Maslows Bedürfnishierarchie deutlich. Zunächst müssen nicht zwangsläufig die Bedürfnisse der untersten Ebene zuerst befriedigt werden, um eine Aktivierung der nächst höheren zu gewährleisten. Ebenso gibt es keine starre Richtung mehr, der die Bedürfnisaktivierung folgt. Es kann demzufolge auch bei einer Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses einer höheren Ebene eines der nächst niedrigeren aktiviert werden. Somit stellen selbst befriedigte Bedürfnisse noch so lange eine Motivation dar, solange sie als Ersatz für ein anderes, nicht erfülltes Bedürfnis dienen.

Kritisch bleibt festzuhalten, dass die Reduktion von fünf auf drei Ebenen das Problem der Zuordbarkeit eines bestimmten Bedürfnisses nicht unbedingt löst. Auch wird erneut nicht beschrieben, wie genau ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter motivieren kann. Weiterhin berücksichtigt das Modell die Wirkung von Werten und Normen ebenfalls nicht.

Die ERG-Theorie geht zwar etwas mehr ins Detail als Maslows Ansatz, was einen Menschen zu einem bestimmten Handeln motiviert, kann sie aber ebenso nicht vollständig erklären.²³

3.1.3. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Die 1959 entstandene Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg basiert auf einer empirischen Studie, wobei vor allem die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern untersucht werden sollte. Herzbergs Überlegungen gehen dabei ebenfalls in die Richtung, die auch schon Maslow und später Alderfer eingeschlagen haben. Der Mensch hat demzufolge eine Reihe von Bedürfnissen, nach deren Befriedigung er strebt. Herzberg unterteilt sie in nur noch zwei Kategorien, die Motivationsbedürfnisse bzw. Motivatoren und die Hygienebedürfnisse bzw. –faktoren.

Letztere stellen dabei die Faktoren dar, die zwar Unzufriedenheit vermeiden, aber keine Zufriedenheit auslösen können. Beispiele dafür sind gerechte Bezahlung, Sicherheit des Arbeitsplatzes oder Zufriedenheit mit den Vorgesetzten und den

²³ Vgl. Weinert (1998), S. 147 ff.; Berthel/ Becker (2007), S. 24 f.; Drumm (2008), S. 393 f.; Jung (2008), S. 386 ff.

Kollegen. Solche Hygienefaktoren haben nicht direkt was mit der Tätigkeit an sich zu tun, sondern stellen eher die Rahmenbedingungen der Arbeit dar.

Die Motivatoren dagegen lösen eine Zufriedenheit und eine positive Einstellung aus. Sie stehen in unmittelbarer Beziehung zu der eigentlichen Tätigkeit. Anerkennung, Verantwortung, interessante und komplexe Arbeitsinhalte, Entfaltungsmöglichkeiten oder beruflicher Aufstieg sind hierfür beispielhaft zu nennen. Falls diese Faktoren nicht vorhanden sind, löst dies zwar nicht zwangsläufig Unzufriedenheit aus, allerdings kann ohne sie auch keine Motivation erfolgen.

Die entscheidende Aussage, die aus der Zwei-Faktoren-Theorie gezogen werden kann, ist die, dass die Vermeidung von Unzufriedenheit nicht zwangsläufig Zufriedenheit auslöst und dadurch motivierend wirkt. Andererseits führt das Fehlen von motivierenden Faktoren nicht automatisch zu Unzufriedenheit. Diese zweidimensionale Betrachtungsweise von Arbeitszufriedenheit bzw. –unzufriedenheit bietet einen wichtigen Ansatz für die Motivationsforschung. Es erklärt zudem die Notwendigkeit zur Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motivation. Die Motivatoren dienen der intrinsischen Motivation, die Hygienefaktoren sind eher Bestandteil der extrinsischen Motivation.

Kritisch bleibt anzumerken, dass die Individualität von Menschen im Hinblick auf ihre Motive in dieser Theorie kaum Berücksichtigung findet. Nicht jeder Mitarbeiter strebt nach mehr Verantwortung oder beruflichen Aufstieg. Es stellt sich dann die Frage nach den Motivatoren bei diesen Mitarbeitern. Darüber hinaus bleibt unberücksichtigt, ob die Motivatoren sich entfalten können, wenn die Hygienebedürfnisse nur unzureichend befriedigt wurden. Es wurden weiterhin keine Angaben darüber gemacht was passiert, wenn beispielsweise die Lösung einer komplexen und verantwortungsvollen Aufgabe nicht gelingt. Weitere Kritik ist aufgrund der geringen Datenmenge angebracht. Herzberg befragte „nur“ 200 Mitarbeiter, die einzig der Berufsgruppe der Ingenieure und der Buchhalter zuzuordnen waren. Fraglich bleibt zudem, ob nicht doch das Fehlen von Motivatoren Unzufriedenheit auslösen kann bzw. die Erfüllung der Hygienebedürfnisse gegebenenfalls Zufriedenheit. Die strikte Trennung des zweidimensionalen Ansatzes wird zu recht kritisch angesehen. Es wird

ebenfalls nur unzureichend erklärt, inwiefern verschiedene extrinsische und intrinsische Faktoren die Arbeitsleistung beeinflussen.

Trotz der zahlreichen, aufgrund der Einfachheit der Theorie berechtigten Kritikpunkte hat sie dennoch erhebliche Relevanz für die betriebliche Praxis. Gerade die Einführung des weit verbreiteten Job Enrichment (siehe Kapitel 4.3.2.1. der Motivation) kann den Grundaussagen der Zwei-Faktoren-Theorie zugeordnet werden.²⁴

3.1.4. McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse

In der in mehreren Schritten entwickelten Theorie von David C. McClelland wird zwischen drei Bedürfnissen unterschieden, die allerdings nicht angeboren sind, sondern im Laufe des Lebens erlernt werden:

- Leistungsbedürfnis
- Zugehörigkeitsbedürfnis
- Machtbedürfnis

Beim Leistungsbedürfnis geht es darum, besser zu sein als die Konkurrenz, hochgesteckte Ziele zu erreichen und komplexe Probleme zu lösen. Aufgrund des Zugehörigkeitsbedürfnisses strebt der Mensch danach, Teil einer Gruppe und beliebt bei anderen Personen zu sein. Durch das Machtbedürfnis versucht man, andere zu beeinflussen und zu kontrollieren und eine Autoritätsperson für andere darzustellen.

Das Leistungsbedürfnis steht im Vordergrund der Betrachtungen McClellands. Man spricht daher auch von einem Ansatz der Leistungsmotivation. Diese findet genau dann statt, wenn ein Zusammenspiel verschiedener Situationen vorliegt und dem Individuum dadurch ein Anreiz gegeben wird, sein Leistungsbedürfnis zu befriedigen. Im Laufe seiner Entwicklung lernt das Individuum, dass mit der Erbringung einer Leistung eine Bedürfnisbefriedigung einhergeht. Wenn nun eine ähnliche Situation vorliegt, „erinnert“ sich das Individuum daran und handelt entsprechend seiner damaligen Erfahrungen.

Folgende Formel entwickelte McClelland, um die Neigung zur Bedürfnisbefriedigung und damit die Tendenz T (tendency) einer Person, eine Aufgabe anzugehen, zu bestimmen:

$$T = M * P * I$$

M (motivate) steht dabei für die Stärke des Leistungsmotivs, P (probability) stellt die subjektive Wahrscheinlichkeit eines Erfolges dar und I (incentive) ist der Attraktivitätswert bzw. die Verlockung des Erfolges oder der Belohnung.

Nur ca. 10 % aller Menschen weisen von Grund auf eine sehr hohe Leistungsmotivation auf. Diese basiert nach McClellands Meinung auf einer leistungsbewussten Erziehung in der Jugend. Um die Leistungsmotivation bei den anderen Personen zu steigern, sind verschiedene Handlungsmöglichkeiten seitens des Vorgesetzten möglich. Klare Zielsetzungen, überschaubare Risiken und die Gewährung eines größeren Verantwortungsspielraums können genauso förderlich sein wie Lob, Feedback und eine leistungsgerechte Entlohnung. Da Leistungsmotivation eine subjektiv empfundene Größe ist, wird sie nur dann eintreten, wenn sie auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten ist. Er muss lernen, dass die mit Erfolgen einhergehende Bedürfnisbefriedigung erst durch die Erbringung einer bestimmten Leistung eintritt.

Der große Unterschied zu den bisher beschriebenen Theorien besteht einerseits darin, dass nun endgültig von einer hierarchischen Ordnung der Bedürfnisse abgewichen wurde. Zum anderen wird erstmals darauf eingegangen, dass die Bedürfnisse, die für die Motivation im Arbeitsleben entscheidend sind, im Laufe eines Lebens erlernt werden.²⁵

3.2. Prozesstheorien

3.2.1. Ballancetheorien

²⁴ Vgl. Weinert (1998), S. 149 ff.; Berthel/ Becker (2007), S. 25 f.; Drumm (2008), S. 394 ff.; Jung (2008), S. 389 ff.

²⁵ Vgl. Weinert (1998), S. 152 ff.; Berthel/ Becker (2007), S. 32 f.; Drumm (2008), S. 396; Jung (2008), S. 393 ff.

3.2.1.1. Festingers Theorie der kognitiven Dissonanz

Die von Leon Festinger 1957 entwickelte Theorie dient als Basis aller Ballance-theorien. Unter kognitiver Dissonanz versteht er „an antecedent condition which leads to activity oriented toward dissonance reduction just as hunger leads to activity oriented toward hunger reduction“.²⁶ Dieser Zustand wird auch als aversiver Motivationszustand beschrieben, in den das Individuum durch inkonsistente Kognitionen gerät.²⁷ Unter Kognitionen versteht Festinger dabei alle Kenntnisse und Annahmen über das Umfeld, das eigene Verhalten und die Verhaltensweisen anderer Personen. Man kann also Kognitionen als Bewusstseinsprozesse bezeichnen. Zwischen diesen Kognitionen besteht eine Vielzahl von Beziehungen, die relevant oder auch irrelevant sein können. Dissonanz entsteht nun, wenn in einer relevanten Beziehung aus einer Kognition das Entgegengesetzte der anderen folgt. Sie sind also für das betreffende Individuum unvereinbar bzw. inkonsistent. Als bekanntestes Beispiel gilt der Raucher, der auf der einen Seite weiß, dass Rauchen gesundheitliche Schäden zur Folge hat, auf der anderen Seite den Wunsch nach persönlicher Gesundheit verfolgt.²⁸

Die Theorie geht nun von drei Grundannahmen aus:

- (1) Diskrepante Kognitionen verursachen psychologische Spannungen im Menschen.
- (2) Diese Spannungen werden vom Menschen als unangenehm empfunden.
- (3) Um diese Spannungen zu vermindern, handelt der Mensch.²⁹

Das Individuum wird demnach motiviert, so zu handeln, dass die Dissonanzen beseitigt werden. Je stärker die kognitive Dissonanz wahrgenommen wird, umso stärker ist auch die Motivation, diese abzubauen. Dabei wird vor allem das Wahrnehmungs- und Informationsverhaltensverhalten gesteuert. Eine Dissonanzreduktion erfordert somit oftmals ein hohes Ausmaß an kognitiver Verzerrung. Dem Individuum stehen in diesem Zusammenhang verschiedene Handlungsalternativen

²⁶ Festinger (1985), S. 3

²⁷ Vgl. Weinert (1998), S. 167

²⁸ Vgl. Festinger (1985), S. 3; Demelbauer et al. (1999), S.17; Raab/ Unger (2005), S. 42

²⁹ Vgl. Weinert (1998), S. 167

zur Verfügung. Da wäre zunächst die Elimination dissonanter Kognitionen, was vor allem dadurch abläuft, dass Informationen, die nicht im Einklang zu vorangegangenen Handlungen stehen, gemieden werden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, konsonante Kognitionen zu addieren, was vorrangig durch die gezielte Suche nach Informationen geschieht, die nicht im Widerspruch zu vorangegangenen Handlungen stehen. Häufig erfolgt auch eine Substitution von dissonanten durch konsonante Kognitionen durch eine Kombination beider Alternativen. Weitere Möglichkeiten bestehen im Leugnen der Dissonanz auslösenden Handlung oder diese zu revidieren, was die extremste Art der Elimination darstellt. Es kann ebenfalls zu einer Abweichung des ursprünglichen Zieles kommen, wenn dadurch die Handlung weniger Spannungen auslöst.³⁰

Einen wichtigen Einfluss auf die Stärke der empfundenen Dissonanz können auch die Meinungen von Bezugspersonen haben. Je mehr Wert eine Person auf die Meinung einer anderen legt, umso stärker ist die Dissonanz, wenn diese Bezugsperson eine abweichende Meinung vertritt. Kognitive Dissonanz kann in diesem Fall abgebaut werden, indem man entweder seine eigene Meinung anpasst oder versucht, die Bezugsperson von seiner eigenen zu überzeugen. Eine soziale Unterstützung spielt also auch eine wichtige Rolle bei den Strategien, kognitive Dissonanz abzubauen.³¹

Ob eine Konsonanz oder eine Dissonanz bezüglich der Kognitionen besteht, ist individuell verschieden und hängt von den Vorstellungen einzelner Individuen ab. Ähnliches gilt auch für die Relevanzentscheidung. Zwei Kognitionen können für die eine Person in einer relevanten Beziehung zueinander stehen, für eine andere nicht. In Festingers Theorie bleibt außen vor, dass individuelle Unterschiede auch im Umgang mit Dissonanzen vorliegen können. Gerade Individuen mit großem Selbstbewusstsein gehen mit hoher Wahrscheinlichkeit anders mit Dissonanzen um, als schüchterne Personen. Dennoch hat die Theorie der kognitiven Dissonanz eine große Bedeutung für die Motivationsforschung.

3.2.1.2. Die Gerechtigkeitstheorie von Adams

³⁰ Vgl. Demelbauer et al. (1999), S. 17; Raab/ Unger (2005), S. 43 f.; Pick (2008), S. 75

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams, in der Literatur auch Gleichheits- bzw. Equity-Theorie genannt, beruht auf der Annahme, dass Individuen im Arbeitsleben Vergleiche anstellen. Solche Vergleiche beziehen sich zum einen auf die Bemühungen und den dafür erhaltenen Belohnungen des Individuums selbst, zum anderen auf die Bemühungen und daraus resultierenden Belohnungen so genannter Vergleichspersonen. Bemühungen sind in diesem Zusammenhang alles, was das Individuum persönlich zur Arbeitssituation beiträgt, wie beispielsweise seine Fähigkeiten, Erfahrungen und Eigenschaften. Zu den Belohnungen lassen sich Bezahlung, Beförderungen, Anerkennung und Lob hinzuzählen.

Von entscheidender Bedeutung ist die Wahl der Vergleichsperson. In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass es nicht zwangsläufig nur eine Person sein muss. Es kann also auch eine Vergleichsgruppe herangezogen werden. Die Wahl hängt in erster Linie von den Informationen ab, die das Individuum von der Person hat. Üblicherweise sucht sich das Individuum eine Person in einer vergleichbaren Arbeitssituation, die also in einer ähnlichen Position tätig ist oder zumindest dasselbe Ausbildungsniveau vorweist. Auffällig ist auch, dass es meist eine gleichgeschlechtliche Person ist. Nicht notwendigerweise ist es immer ein Kollege, oft werden aus dem Bekanntenkreis Vergleichspersonen herangezogen. Allerdings steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man jemanden aus derselben Organisation wählt, mit steigender Betriebszugehörigkeit.

Motivation entsteht laut dieser Theorie genau dann, wenn beide Verhältnisse nicht äquivalent sind. Die Stärke der Motivation steht dabei in einem proportionalen Verhältnis zur Höhe der Spannung. Nicht entscheidend ist die Größe der einzelnen Faktoren Bemühung und Belohnung. Fühlt sich das Individuum gerecht behandelt, was das Verhältnis Bemühung – Belohnung bei sich im Vergleich zu dem Verhältnis der Vergleichsperson angeht, bleibt das Gleichgewicht bestehen. Wenn das nicht der Fall ist, entstehen in ihm Spannungen, die es nun versucht zu reduzieren. Dabei stehen ihm zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Entweder es fordert eine höhere Belohnung oder es mindert seine Bemühungen soweit, dass es die Belohnung als wieder gerecht empfindet. Ist keine der beiden Alternativen möglich, führt dies zu Frustration, was sich zum Beispiel im Fernbleiben von der Arbeit widerspiegeln kann.

³¹ Vgl. Raab/ Unger (2005), S. 49 f.

Weitere Reaktionsmöglichkeiten auf fehlende Äquivalenz der Verhältnisse können ein Verzerren der Selbst- und der Fremdwahrnehmung sein. So kann das Individuum seine Sichtweise in der Hinsicht ändern, dass es doch mehr leistet als andere oder dass die Arbeit der Vergleichsperson doch nicht so attraktiv ist, wie vorher empfunden. Eine weitere Möglichkeit ist, die Vergleichsperson zu wechseln oder als drastischste Maßnahme, die Organisation zu verlassen.

Kritik an dem Modell von Adams kam auf, da bezweifelt wurde, dass ein Spannungsabbau erfolgt, wenn das Verhältnis zugunsten des Individuums ungleich ist. Es konnte nur unzureichend festgestellt werden, dass ein Mitarbeiter bei einer Überbezahlung seinen Arbeitseinsatz erhöht, um das Verhältnis wieder auszugleichen. Weiterhin wird kritisiert, dass nicht ausreichend geklärt ist, wie das Individuum seine Vergleichsperson auswählt und ob es während der Jahre zu einem Wechsel kommt.

Aber gerade für die Problematik der Fehlzeiten als Reaktion auf ungerecht empfundene Belohnung bietet die Theorie gewisse Erklärungsansätze.³²

3.2.2. Erwartungstheorien

3.2.2.1. Vrooms VIE-Theorie

Die VIE-Theorie von Viktor H. Vroom, auch Erwartungs-Wert-Theorie genannt, entstand 1964. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass die Motivation des Mitarbeiters davon abhängt, inwieweit er eine hohe Arbeitsleistung als Mittel zur Erreichung seiner Ziele ansieht. Der darauf aufbauende Handlungsprozess hängt dabei von drei Faktoren ab - der Valenz, der Instrumentalität und der Erwartung.

Unter Valenz wird der subjektiv wahrgenommen Wert des Handlungsergebnisses verstanden. Das Individuum stellt sich dabei die Frage, mit welcher Belohnung die Zielerreichung verbunden ist. Einfluss auf die Valenz haben die Motive des Mitarbeiters und der Anreiz, der von einer Leistung ausgeht. Die Instrumentalität gibt das subjektive Empfinden des Mitarbeiters an, inwieweit sein Handeln und das zu

³² Vgl. Weinert (1998), S. 167 ff.; Jung (2008), S. 403

erwartende Ergebnis zur Erreichung seiner Ziele beitragen. Bei der Erwartung schätzt der Mitarbeiter ein, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ziel führt.³³

Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, entweder durch hohe oder durch geringe Leistung zu seinen Zielen zu gelangen. Für was er sich entscheidet, hängt davon ab, welches Ergebnis bzw. Zwischenziel er durch eine bestimmte Handlung erwartet. Nun wägt er ab, welchen Wert dieses Ergebnis für ihn hat, was wiederum davon abhängt, welche Valenz das Endziel hat und inwiefern das Zwischenziel zur Erreichung des Endziels beiträgt (Instrumentalität). Die durch eine bestimmte Belohnung erreichte Wichtigkeit des Endziels (Valenz) hat wiederum Einfluss darauf, wie hoch die Motivation für eine Handlungsalternative ist und für welche er sich schlussendlich entscheidet. Folgende Formel entsteht somit für die Stärke der Motivation M, eine bestimmte Handlung i auszuführen:

$$M_i = f \left[\sum_{j=1}^n (E_{ij} \cdot V_j) \right]$$

Darin stellt V_j die Valenz des Ergebnisses j der gewählten Handlung dar. Eine Handlung kann dabei mehrere (n) Ergebnisse zur Folge haben, die unterschiedliche Valenzen aufweisen. E_{ij} gibt die subjektiv erwartete Wahrscheinlichkeit an, dass Handlung i zu Ergebnis j führt.³⁴

Folglich ist ein Mitarbeiter dann motiviert, wenn er glaubt, dass seine Bemühungen und Handlungen mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit zu den erwünschten Ergebnissen führen (Erwartung) und er mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgeht, dass diese Ergebnisse zum Erlangen seiner persönlichen Ziele führen (Instrumentalität). Die Belohnung bzw. die ihm gebotenen Anreize müssen für den Mitarbeiter darüber hinaus seinen Bedürfnissen entsprechen (Valenz).³⁵

Vrooms Theorie ist komplex und bildet die Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten gut ab. Allerdings bezieht sie Situationsvariablen nur unzureichend mit ein und so werden unter anderem Faktoren, die die Erwartungen des Mitarbeiters beein-

³³ Vgl. Jung (2008), S.398

³⁴ Drumm (2008), S.400 f.; Jung (2008), S. 399 f.

³⁵ Jung (2008), S. 400

flussen, nicht berücksichtigt. Ferner unterstellt die Theorie Nutzenmaximierung als Ziel aller Individuen und vernachlässigt die Tatsache, dass Personen oft aus Gewohnheit und Routine handeln und die beschriebenen Abwägungen unterlassen.³⁶

3.2.2.2. Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler

Das Rückkopplungsmodell, auch Zirkulationstheorie genannt, baut auf Vrooms VIE-Theorie auf und erweitert sie, indem die Einflussgrößen näher betrachtet werden. Der Grundgedanke des Modells ist, dass eine Person aufgrund von Anstrengung und der Wirkung situativer Variablen eine bestimmte Leistung erbringt, für die er eine Belohnung erhält. Mittels der erfahrenen Befriedigung bewertet er diese Belohnung. Dieser Wert der Belohnung und die Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts bestimmen dann den Anreiz zur Anstrengung, sprich die Motivation. Folgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge:

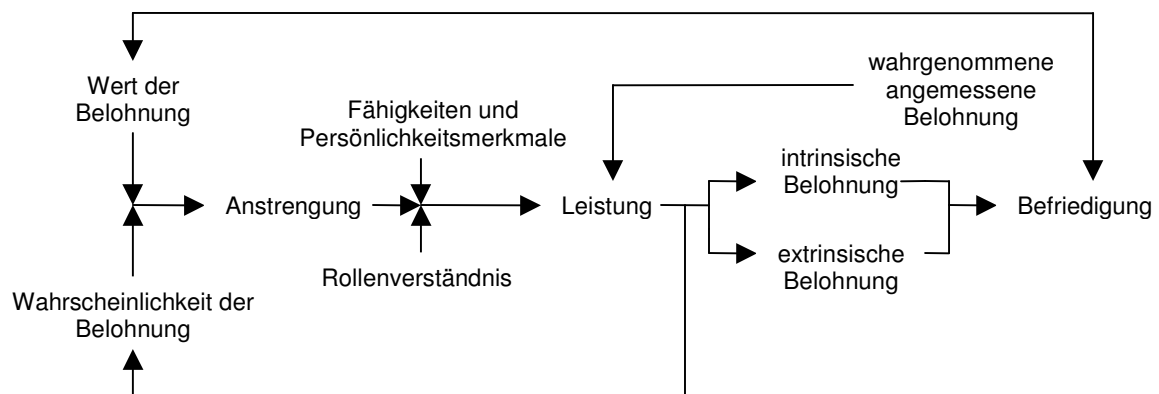


Abb. 2: Das Rückkopplungsmodell von Porter und Lawler³⁷

Der Wert und die Wahrscheinlichkeit der Belohnung sind multiplikativ miteinander verknüpft, was bedeutet, wenn ein Wert Null annimmt, auch keine Motivation erzeugt wird. Die Leistung steigt prinzipiell mit der Anstrengung, hängt aber auch von situativen Variablen ab. Das sind zum einen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale des Individuums, welche die Eignung zur Leistung ausmachen, zum anderen die Wahrnehmung der eigenen Rolle. Die Rollenwahrnehmung gibt wieder,

³⁶ Neuberger (2002), S. 537; Schrauth (2006), S. 23; Drumm (2008), S. 401 f.

³⁷ Drumm (2008), S. 403.

wie die Person eine erfolgreiche Arbeitsausführung definiert. Sie bestimmt also, in welcher Art und Weise das Individuum seine Bemühungen steuert. Ferner gehören auch Umgebungseinflüsse, wie zum Beispiel organisatorische Umstände, zu den situativen Variablen. Die Beziehung zwischen Leistung und Belohnung setzt zunächst einmal eine entsprechende Zurechenbarkeit voraus. Sie ist darüber hinaus abhängig von der Art der Motivation. Bei der extrinsischen Motivation erbringt die Person nur dann eine Leistung, wenn sie dafür belohnt wird. Die Befriedigung liegt somit im Ergebnis und im Erhalt der damit verbundenen Belohnung. Bei der intrinsischen handelt das Individuum aus innerem Antrieb, die Leistung an sich führt zur Befriedigung, weil die Person schon aus Spaß an der Tätigkeit eine Belohnung erfährt. Eine Belohnung führt aber nicht unweigerlich zu Befriedigung. Dies ist nur dann der Fall, wenn sie in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung steht. Die Angemessenheit wird allerdings von jedem Individuum unterschiedlich erlebt.³⁸

Rückkopplungen entstehen nun beispielsweise zwischen der Befriedigung und dem Wert der Belohnung. Mit dem zunehmenden Grad der Befriedigung eines Bedürfnisses nimmt der Wert der Belohnung ab. Eine weitere Rückkopplung ergibt sich daraus, dass durch eine höhere Belohnung eine größere Anstrengung erreicht werden kann. Diese Rückkopplungen entstehen durch Lerneffekte des Individuums. Überhaupt baut das Modell auf solchen Lerneffekten aus, denn Motivation wird erst aufgrund früherer positiver Erfahrungen, wie dass Leistung zu Befriedigung führt, ausgelöst. Auf Ergebniserwartungen hat neben den eigenen und den an anderen beobachteten Erfahrungen in ähnlichen Situationen auch das Selbstwertgefühl Einfluss. Je höher dieses ist, umso höher ist die subjektive Erwartung. Auch bei den Instrumentalitäten spielen Erfahrungen eine Rolle. Dazu kommt die Kontrollüberzeugung, bei der es darum geht, ob man die Ergebnisse des eigenen Handelns auch kontrollieren kann. Bei der internalen Kontrolle ist dies möglich, bei der externalen hängt das Handlungsergebnis allerdings von Faktoren ab, die die Person nicht beeinflussen kann, wie zum Beispiel Glück, Zufall oder Schicksal.³⁹

Der große Vorteil des Rückkopplungsmodells im Vergleich zu Vrooms Theorie liegt in seinem dynamischen Charakter, da nun Lernprozesse mit berücksichtigt werden. Ebenfalls werden situative Variablen mit einbezogen. Es wird gezeigt, dass ein zu-

³⁸ Vgl. Fendrich (2004), S. 17 f.; Drumm (2008), S. 402 ff.; Jung (2008), S. 401

friedener nicht zwangsläufig ein produktiver Mitarbeiter sein muss. Trotz Trennung in extrinsische und intrinsische Belohnungen bleibt aber unklar, wie und wann welche Art von Belohnung wirkt. Die zu berücksichtigenden Werte sind zudem schwer zu ermitteln und machen die Theorie in der Praxis dadurch schwierig anwendbar. Dennoch bildet das Modell die Komplexität des menschlichen Handelns gut ab und zeigt, warum sich ein Individuum in manchen Situationen bemüht, in anderen wiederum nicht.⁴⁰

4. Motivation als zentrale Führungsaufgabe

4.1. Führungsstil und Führungsverhalten

Der Großteil der Autoren, die sich mit dem Führungsstil und seinen verschiedenen Ausprägungen beschäftigten oder dies noch tun, hat eine sehr ähnliche Definition des Begriffes Führungsstil. Grundsätzlich wird mit ihm die Art und Weise verstanden, mit der der Vorgesetzte seine Mitarbeiter führt. Es wird also ein bestimmtes Muster von Verhaltensweisen beschrieben, dass relativ zeit- und situationsunabhängig ist. Eine andere Sichtweise verfolgt Fiedler, der unter dem Führungsstil einen Persönlichkeitstypischen Wahrnehmungsstil des Führenden versteht.⁴¹

Erst wenn auch bestimmte Situationen und zeitliche Faktoren einbezogen werden, spricht man statt von Führungsstilen von situativem Führungsverhalten, welches in Kapitel 4.1.3. der Motivation analysiert wird. Grundsätzlich kann man sagen, dass Führungsverhalten durch Verwendung mehrerer Führungsstile gekennzeichnet ist. Zunächst soll in ein- und mehrdimensionale Führungsstile unterschieden werden.

4.1.1. Eindimensionale Führungsstile

Wenn nur ein einzelnes Beurteilungskriterium untersucht wird, spricht man von einem eindimensionalen Führungsstil. Die am weitesten verbreiteten und bekanntesten Führungsstile sind dabei der autoritäre und der demokratische Führungsstil. Erstmals

³⁹ Vgl. Fendrich (2004), S. 17; Drumm (2008), S. 404

⁴⁰ Vgl. Drumm (2008), S. 404; Jung (2008), S. 402

⁴¹ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 197; Stachle (1999), S. 334; Neuberger (2002), S. 497

untersuchte Lewin 1939, welchen Einfluss ein autoritärer bzw. ein demokratischer Führungsstil unter anderem auf Produktivität und Kreativität hat. Diesen Ansatz hatten viele weitere Untersuchungen zum Inhalt und die ursprüngliche Gegenüberstellung „autoritär – demokratisch“ wurde in „führerzentriert – geführtenzentriert“, „produktionsorientiert – mitarbeiterorientiert“ oder „imperativ – kooperativ“ umbenannt bzw. neu interpretiert. Unabhängig von der Bezeichnung stand bei fast allen Betrachtungen das Maß an Beteiligung der Mitarbeiter im Vordergrund.⁴²

Beim autoritären Führungsstil werden die Mitarbeiter an der Gestaltung der betrieblichen Abläufe nicht beteiligt. Der Vorgesetzte gestaltet alles allein und fordert von seinen Untergebenen die Umsetzung nach seinen Vorstellungen. In der Annahme, dass er über bessere Fähigkeiten verfügt, begründet er seine Entscheidungen nicht, sondern ordnet sie eher an. Ein weiteres Merkmal des autoritären Führungsstils ist die Androhung von Sanktionen, wenn die Anordnungen nicht ausgeführt werden. All dies führt zu einem distanzierten Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, welches geprägt ist von Informationsasymmetrien und Kontrolle. Auf die Motivation wirkt sich ein solcher Führungsstil eher nachteilig aus, da die Mitarbeiter in ihrer Selbstbestimmung und Handlungsfreiheit sowie in ihren Entwicklungsmöglichkeiten sehr stark eingeschränkt sind. Zusätzlich wirken die Übertragung von eher uninteressanten Tätigkeiten und die Androhung von Sanktionen weniger motivierend. Ein weiterer Nachteil liegt in der Gefahr der Überforderung des Vorgesetzten, was zu Fehlentscheidungen führen kann.⁴³

Der demokratische Führungsstil dagegen setzt eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter voraus. Sie werden in den Entscheidungsprozess einbezogen, die Verantwortung liegt aber weiterhin beim Vorgesetzten. Er überträgt so viele Aufgaben wie möglich und beschränkt seine Mitarbeiter nicht bei der Art und Weise deren Ausführung. Statt der Ausführungskontrolle erfolgt beim demokratischen Führungsstil eine Erfolgskontrolle. Des Weiteren ist ein stark ausgeprägter Informationsfluss kennzeichnend. Für diesen Führungsstil ist vor allem Vertrauen des Vorgesetzten in die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter bedeutungsvoll. Dazu kommen Mitspracherechte und ein erweiterter Handlungsspielraum ebenso wie bedeutungsvollere Tätigkeiten und eine

⁴² Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 199; Neuberger (2002), S. 493

⁴³ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 200 f.

größere Verantwortung. All diese Faktoren gelten als Parameter für hohe Motivation.⁴⁴

Grundsätzlich kann also festgehalten werden, dass sich der demokratische Führungsstil für die Erzeugung und den Erhalt von Motivation besser eignet. Aber wie schon angedeutet, gehen bei diesen Betrachtungen weder situationsspezifische Faktoren noch Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten ein. Es gibt durchaus Szenarien in Unternehmen, in denen der demokratische Führungsstil an seine Grenzen stößt. So in Situationen, in denen schnelle Entscheidungen von Seiten des Vorgesetzten gefragt sind, denn der demokratische Führungsstil kann den Entscheidungsprozess in bestimmten Fällen erheblich verzögern. Auch die als motivierend identifizierten Faktoren gelten sicherlich nicht für jeden Personentyp. Gerade eine gestiegene Verantwortung kann auch zur Last werden und zu Motivationsabbau führen. Aus diesem Grund sind beide Führungsstile in ihrer Reinform für die Praxis eher ungeeignet. Der Versuch über Mischformen das Problem zu lösen, scheiterten für Praxisempfehlungen ebenfalls, da das eigentliche Defizit der Nichtbeachtung situationsspezifischer Faktoren und Persönlichkeitsmerkmalen weiterhin bestand.⁴⁵

4.1.2. Mehrdimensionale Führungsstile am Beispiel des Verhaltensgitters von Blake und Mouton

Durch die unzureichende Abbildung des Führungsverhaltens durch eindimensionale Führungsstile wurden mehrdimensionale entwickelt. Es werden nun also mehrere Beurteilungskriterien beachtet. Als bekanntestes Beispiel gilt das Verhaltensgitter von Blake und Mouton, welches auch unter Managerial-Grid-Modell bekannt ist. Es wurde 1964 entwickelt um das Vorgesetztenverhalten durch die beiden Dimensionen „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ zu beschreiben. Beide Dimensionen sind auf einer Skala neunfach unterteilt, wodurch 81 mögliche Kombinationen in dem Gitter entstehen. Jeder einzelnen Kombination kann man einen bestimmten Führungsstil zuordnen, wobei die an den Extrempunkten

⁴⁴ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 202 f.

⁴⁵ Tannenbaum und Schmidt zeigen Mischformen unter dem Aspekt des Entscheidungsspielraumes, vgl. Jung (2008), S. 423 ff.

liegenden Varianten näher beleuchtet werden. Die Ziffer 9 bezeichnet dabei die höchste, die Ziffer 1 die niedrigste Intensität.⁴⁶

So repräsentiert der 9.1-Führungsstil das höchste Maß an Aufgaben- und das niedrigste Maß an Mitarbeiterorientierung. Die Führungskraft setzt ihre Macht hier maximal ein, indem sie eine hohe Arbeitsleistung erwartet, ohne dabei auf zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen. Konflikte werden unterdrückt und der Vorgesetzte behält über alle Situationen die Kontrolle. Dieser Führungsstil ist mit dem autoritären Führungsstil zu vergleichen und ist für eine Mitarbeitermotivation nicht geeignet. Das Gegenstück dazu ist der 1.9-Führungsstil, bei dem nun die Mitarbeiterorientierung maximal, die Aufgabenorientierung dagegen minimal ist. Hier setzt der Vorgesetzte seine Macht fast gar nicht ein. Er versucht eher eine freundliche und spannungsfreie Atmosphäre zu schaffen, indem er positive Gefühle unter den Mitarbeitern fördert. Konflikte sollen erst gar nicht entstehen, weshalb die Mitarbeiter keinem Leistungsdruck ausgesetzt werden. Obwohl der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht, wird kaum Motivation bei ihm ausgelöst, was sich häufig in unzureichenden Ergebnissen widerspiegelt. Beim 1.1-Führungsstil ist sowohl die Mitarbeiter- als auch die Aufgabenorientierung sehr gering ausgeprägt. Der Vorgesetzte tut hier unengagiert nur das Allernötigste und versucht, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Er nimmt die Gegebenheiten gleichgültig hin und ergreift nie für etwas Partei. Motivation kann bei diesem Stil nicht erzeugt werden. Der 5.5-Führungsstil ist geprägt von durchschnittlichen Ausprägungen der beiden Orientierungen. Er stellt eine Kompromisslösung dar, bei der die Leistungen ebenso wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter gerade ausreichend sind. Konflikte sollen für alle Seiten fair gelöst werden. Auch hier ist das mögliche Maß an Motivation nicht besonders hoch. Als den optimalen Stil sehen Blake und Mouton den 9.9-Führungsstil an, bei dem Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung gleichsam maximal ausgeprägt sind. Optimale Ergebnisse sollen durch Mitwirkung, Mitverantwortung und gemeinschaftliche Konfliktlösung erreicht werden. Dabei kann vom höchsten Grad der Motivation ausgegangen werden.⁴⁷

Das Verhaltensgitter zeigt gut, wie komplex sich die Führung darstellt, dennoch ist es für die Anwendung in der Praxis ebenso ungeeignet wie eindimensionale Be-

⁴⁶ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 204 f.; Drumm 2008), S. 447; Jung (2008), S. 426

trachtungsweisen. Das liegt vor allem daran, dass auch hier ein Situationsbezug völlig fehlt. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Bei einem Rettungseinsatz müssen sich die Führungskräfte einzig auf die Aufgabe konzentrieren und rasch entscheiden, für eine hohe Mitarbeiterorientierung bleibt wenig Zeit. In diesem Fall wäre ein Führungsstil notwendig, der sich an dem 9.1-Führungsstil orientiert. Auch die Ausführung des 9.9-Führungsstils gestaltet sich schwierig. Er setzt zunächst voraus, dass jeder ihn ausführen kann, was allerdings aufgrund fehlender Begabungen bezweifelt werden kann. Auch ist dieser Stil nur möglich, wenn die Mitarbeiter ein hohes Ausbildungsniveau vorweisen können, was ebenfalls nicht immer gegeben ist. Außerdem kann ein mangelndes Informationssystem oder geringe Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe den 9.9-Führungsstil beeinträchtigen. Ein weiterer Mangel des Verhaltensgitters offenbart sich in der fehlenden Gewichtung der Merkmale, die die beiden Orientierungen beschreiben. Blake und Mouton weisen zwar darauf hin, dass Entscheidungssituation, Wertvorstellungen, Organisationsstruktur und Persönlichkeit des Vorgesetzten bei der Wahl des Führungsstils beachtet werden müssen, aber wie dies geschehen soll, bleibt unbeantwortet.⁴⁸

4.1.3. Situatives Führungsverhalten am Beispiel des Reifegradmodells von Hersey und Blanchard

Da auch mehrdimensionale Führungsstile die Mängel in der Abbildung von Führungsverhalten nicht beseitigen konnten, wurden situationsabhängige Führungsmodelle entwickelt. In diesen wird betont, dass kein Führungsstil existiert, der in jeder Situation und zu jeder Zeit zu den besten Ergebnissen führt. Erfolgreich ist nur der Vorgesetzte, der sein Verhalten bestimmten Umständen anpassen kann.⁴⁹ Zu den wichtigsten Erklärungsmodellen für situatives Führungsverhalten gehören die Kontingenztheorie von Fiedler, das 3-D-Modell von Reddin und das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard, welches im Folgenden erläutert wird.

Das Reifegradmodell, auch situative Lebenszyklustheorie der Führung genannt, stammt aus dem Jahre 1969 und baut auf dem Verhaltensgitter von Blake und

⁴⁷ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 206; Drumm (2008), S. 448; Jung (2008), S. 427 f.

⁴⁸ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 206 f.; Drumm (2008), S. 448; Jung (2008), S. 429; Bohren Meyer/ Züger (2009), S. 43

⁴⁹ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 288

Mouton auf. Auch hier wird von einer Aufgaben- und Beziehungsorientierung (Mitarbeiterorientierung) des Führungsverhaltens ausgegangen, aus der vier grundsätzlich mögliche Führungsstile hervorgehen, wobei keiner als der optimale angesehen wird. Vielmehr ist die Effektivität des Führungsverhaltens von einer Situationsvariablen abhängig. In diesem Modell ist das der Reifegrad des Mitarbeiters. Bestimmt wird dieser vom Vorgesetzten mittels tätigkeitsbezogener (Zielsetzungsverhalten, Leistungsorientierung, Wissen und Können etc.) und psychologischer Indikatoren (Selbstvertrauen, Einsatzbereitschaft, Motivation etc.). Allerdings wird der Reifegrad nicht absolut bestimmt, sondern bezogen auf die jeweilige Aufgabe. Folgende vier Abstufungen können vorgenommen werden:

- Reifegrad 1: Geringe Reife – Wissen, Fähigkeiten und Motivation fehlen
- Reifegrad 2: Geringe bis mäßige Reife – Motivation vorhanden, Wissen und Fähigkeiten fehlen
- Reifegrad 3: Mäßige bis hohe Reife – Wissen und Fähigkeiten vorhanden, Motivation fehlt
- Reifegrad 4: Hohe Reife: Wissen, Fähigkeiten und Motivation vorhanden⁵⁰

Abhängig vom identifizierten Reifegrad wählt der Vorgesetzte nun seinen Führungsstil. Besitzt ein Mitarbeiter einen geringen Reifegrad, so wählt der Vorgesetzte den autoritären Führungsstil, der durch eine hohe Aufgaben-, aber geringe Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet ist. Er muss den Mitarbeiter durch Vorgaben und Kontrollen in der Aufgabenausführung lenken. Der Reifegrad 2 erfordert sowohl hohe Aufgaben- als auch hohe Mitarbeiterorientierung. Der Vorgesetzte gibt klare Anweisungen, erklärt diese aber auch und unterstützt den Mitarbeiter bei der Umsetzung. Es liegt ein integrierender Führungsstil vor. Hohe Mitarbeiter-, aber geringe Aufgabenorientierung kennzeichnet den partizipativen Führungsstil, welcher bei Mitarbeitern mit Reifegrad 3 angebracht ist. Der Vorgesetzte tauscht sich dabei mit seinen Mitarbeitern aus und lässt sie an der Entscheidungsfindung teilhaben. Zu guter letzt ist der Delegationsstil zu nennen, der bei Mitarbeitern mit hoher Reife Anwendung findet. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung sind nur noch gering ausgeprägt. Der Mitarbeiter kann weitgehend selbständig arbeiten, ihm wird somit die

⁵⁰ Vgl. Drumm (2008), S. 423; Jung (2008), S. 432 f.; Bohren Meyer/ Züger (2009), S. 44

Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung übertragen. Unterstützung und Kontrolle haben diese Mitarbeiter nur selten nötig.⁵¹

Unterstellt wird in diesem Modell, dass die Führungskraft alle vier Führungsstile beherrschen muss, was allerdings sehr anspruchsvoll ist und in der Praxis eher selten vorkommt, da durch persönliche Einstellungen und Wertvorstellungen ein bestimmter Führungsstil präferiert wird. Zudem werden andere Situationsvariablen nicht berücksichtigt, was zu einer doch recht einseitigen Betrachtung führt. Es ist darüber hinaus auch fraglich, ob ein Mitarbeiter mit hoher Reife wirklich immer dieselben Ziele wie der Vorgesetzte verfolgt und somit Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung tatsächlich gering gehalten werden können. Ein großer Verdienst des Modells ist allerdings, dass der Mitarbeiter in den Vordergrund der Betrachtungen gestellt wurde.⁵²

4.2. Führungstheorien

4.2.1. Überblick

Vorgesetzte sollten in der Lage sein, ihre Mitarbeiter in bestimmten Situationen so zu beeinflussen, dass diese die Zielvorgaben der Unternehmung bestmöglich umsetzen können. Anders ausgedrückt ist die Mitarbeitermotivation eine der Hauptaufgaben des Vorgesetzten. Wenn diese befriedigend gelingt, kann man von einem Führungserfolg sprechen. In den zahlreich entwickelten Führungstheorien wird nun untersucht, welche Faktoren einen solchen Führungserfolg beeinflussen. Sie enthalten somit bestimmte Handlungsanweisungen für den Vorgesetzten.⁵³

Führungstheorien lassen sich in vier grundsätzliche Ansätze unterteilen. Da wären zunächst die Eigenschaftstheorien, bei denen der Führungserfolg ausschließlich von den persönlichen Eigenschaften des Führers abhängt. Dabei sind Personen mit „Führungseigenschaften“ unabhängig von der jeweiligen Situation oder der Struktur der Gruppe der Geführten. Probleme traten bei diesen Theorien auf, da nur unzu-

⁵¹ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 295; Jung (2008), S. 433 f.; Bohren Meyer/ Züger (2009), S. 45

⁵² Vgl. Hentze et al. (2005), S. 300; Drumm (2008), S. 425; Jung (2008), S. 434; Bohren Meyer/ Züger (2009), S. 46

⁵³ Vgl. Drumm (2008), S. 409; Jung (2008), S. 415

reichend erklärt werden konnte, welche spezifischen Eigenschaften eine Person zu einem Führer machen. Man kann also zu dem Schluss kommen, dass auch andere Parameter bei der Festlegung der optimalen Führung eine Rolle spielen.⁵⁴

Ein zweiter, mehr oder weniger aus den unbefriedigenden Ergebnissen der Eigenschaftstheorien entstandener Ansatz wird in den Verhaltenstheorien thematisiert. Diese beschäftigen sich vornehmlich mit Fragen, was Vorgesetzte in Führungssituationen zu tun haben, welches Führungsverhalten am stärksten mit dem Führungserfolg korreliert, welche Verhaltensmaßnahmen durch Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt bzw. verbessert werden können und wie die Führungssituation dem Vorgesetztenverhalten angepasst werden kann.⁵⁵

Da auch die Verhaltenstheorien nicht alle Faktoren berücksichtigen, die für den Führungserfolg von Bedeutung sind, wurden Situationstheorien als dritte Form der Führungstheorien entwickelt. Sie beschäftigen sich über die Eigenschaften und das Verhalten des Vorgesetzten hinaus noch mit den situativen Faktoren. Neben der Situation, die von der Aufgabenstruktur, dem Umfeld, der Organisation, der Marktlage etc. bestimmt wird, rückt nun auch die Gruppe der Geführten in den Fokus der Betrachtungen. Die Moral, Ziele und Werte sowie die Größe und Struktur der Gruppe bestimmen das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern und somit auch den Führungserfolg.⁵⁶

Als letzte Form der Führungstheorien gelten die Interaktionstheorien, die versuchen, alle bisherigen Ansätze zu vereinen. Die wechselseitigen Beziehungen zwischen Führer und Geführten stehen nun im Vordergrund. Diese werden beeinflusst von der Persönlichkeit des Vorgesetzten und der des Mitarbeiters. Darüber hinaus haben Gruppeneigenschaften, -funktionen, -beziehungen und -normen sowie die spezifische Situation, in der sich die Gruppe befindet, Einfluss.⁵⁷

Es wird deutlich, dass das optimale Führungsverhalten, welches in einer größtmöglichen Mitarbeitermotivation resultieren soll, von verschiedenen Faktoren

⁵⁴ Vgl. Drumm (2008), S. 427 f.; Jung (2008), S. 416 f.

⁵⁵ Vgl. Jung (2008), S. 417

⁵⁶ Vgl. Jung (2008), S. 418 f.

⁵⁷ Vgl. Jung (2008), S. 419 f.

abhängig ist, die in wechselseitigen Beziehungen zueinander stehen. Nachfolgend soll nun ein konkretes Theoriemodell vorgestellt werden, welches versucht diese Verflechtungen abzubilden.

4.2.2. Das personen- und motivationsorientierte Theoriemodell der Führung

Diese Führungstheorie baut auf der Motivationstheorie von Heinz Heckhausen aus dem Jahr 1977 auf, deren Grundidee darin besteht, dass in einer bestimmten Situation durch eine bestimmte Handlung ein Ergebnis zustande kommt, welches eine bestimmte Belohnung nach sich zieht. Dabei sind alle Faktoren durch ein System von Wahrscheinlichkeiten stochastisch miteinander verknüpft.⁵⁸ Das Modell stellt die Zusammenhänge allerdings nur für eine Person dar. Es wird nun so erweitert, dass eine Führungstheorie für zwei Personen entsteht.

Die Grundidee bleibt dabei dieselbe. Durch subjektive Wahrscheinlichkeiten werden die wechselseitigen Beziehungen der verschiedenen Elemente des Modells ausgedrückt. Folgende Grafik zeigt das Modell mit allen Variablen und Verknüpfungen.

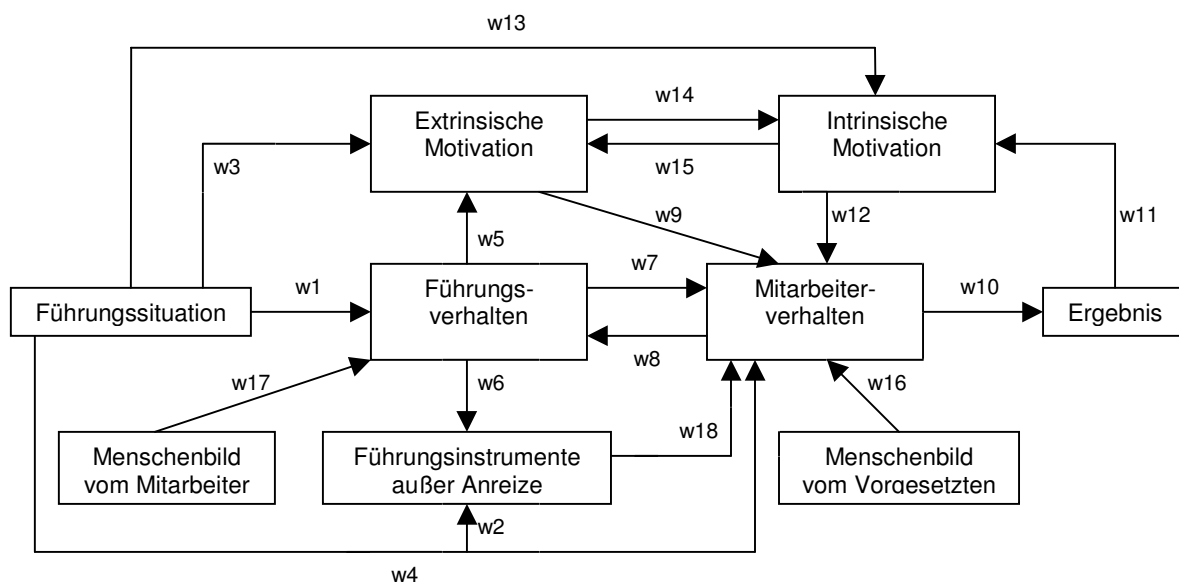


Abb. 3: Das personen- und motivationsorientierte Theoriemodell der Führung für zwei Personen⁵⁹

Das Theoriemodell unterteilt sich in zwei miteinander verknüpfte Teilprozesse. Zunächst soll der Teil betrachtet werden, der sich mit dem Mitarbeiter auseinander-

⁵⁸ Vgl. Drumm (2008), S. 405

setzt. Er setzt sich aus den Elementen Mitarbeiterverhalten, Ergebnis und intrinsische Motivation zusammen. Diese stehen in folgendem Zusammenhang: Das Mitarbeiterverhalten beeinflusst bzw. löst das Ergebnis aus. Die intrinsische Motivation wird durch die Arbeit an sich und somit auch durch das Ergebnis ausgelöst und steuert dann wiederum das Verhalten des Mitarbeiters. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Arbeitsergebnis zustande kommt, wird im Modell durch w10 dargestellt, w11 ist die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von intrinsischer Motivation und w12 steht für die Wahrscheinlichkeit, dass diese das Mitarbeiterverhalten beeinflusst. Es sei noch einmal darauf verwiesen, dass es sich bei allen Wahrscheinlichkeiten um subjektiv empfundene handelt. Einen weiteren Einfluss auf das Verhalten des Mitarbeiters hat das Menschenbild, welches der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten hat (w16).⁶⁰

Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Vorgesetzten als Führungskraft. Er wählt zunächst die Art seines Führungsverhaltens aus. Das hängt einerseits über w1 von der subjektiv empfundenen Führungssituation ab, andererseits vom Menschenbild des Mitarbeiters, welches der Vorgesetzte im Kopf hat (w17). Das gewählte Führungsverhalten beeinflusst dann das Verhalten der Mitarbeiter (w7), welches rückgekoppelt auch wieder Einfluss auf das Führungsverhalten hat (w8). Weiterhin wählt der Vorgesetzte bedürfnisorientierte Belohnungen für seine Mitarbeiter aus, welche eine Anreizwirkung auf diese ausüben. Diese Belohnungen wirken sich über w9 ebenso auf das Mitarbeiterverhalten aus, wie die Wahl weiterer Führungsinstrumente ohne Anreizwirkung über w18. Inwieweit Belohnungen und andere Führungsinstrumente wirken, wird ferner auch von der Führungssituation (w2, w3) und dem Führungsverhalten (w5, w6) beeinflusst. Darüber hinaus hat die Führungssituation noch Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten und das Zustandekommen von intrinsischer Motivation, wie im Modell durch w4 und w13 dargestellt. In der Theorie wird auch davon ausgegangen, dass extrinsische Motivation in Form von Belohnungen zum Aufbau intrinsischer Motivation führen kann (w14). Bestehende intrinsische Motivation kann wiederum über w15 die Wirkung von extrinsischer Motivation relativieren.⁶¹

⁵⁹ Drumm (2008), S. 430

⁶⁰ Vgl. Drumm (2008), S. 429

⁶¹ Vgl. Drumm (2008), S. 429

In beiden Teilprozessen sind die subjektiv eingeschätzten Wahrscheinlichkeiten durch Lernprozesse der Mitarbeiter und des Vorgesetzten geprägt und es finden ständig Rückkoppelungen statt. Das Modell macht deutlich, wie komplex der komplette Führungsprozess ist und zeigt dem Vorgesetzten auf, wo seine Eingriffsmöglichkeiten im Motivationsprozess liegen. Allerdings vermag es die Führungstheorie nicht, Aussagen zu machen, wie ein Mitarbeiter konkret motiviert werden kann.⁶² Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Vernachlässigung des in Kapitel 2.2. der Motivation erläuterten Verdrängungseffektes. Es wird nur darauf eingegangen, dass extrinsische Motivation intrinsische entfachen kann und bestehende intrinsische Motivation die extrinsische relativieren kann. Dass extrinsische Motivation die intrinsische aber auch verdrängen kann, bleibt unberücksichtigt.

4.3. Führungsinstrumente und ihre Eignung als Motivatoren

4.3.1. Materielle Anreizsysteme

4.3.1.1. Der Leistungslohn

Der Leistungslohn ist der von Unternehmen wohl am häufigsten verwendete materielle Anreiz. Er besteht in der Regel aus einem bestimmten Festgehalt und einem variablen Vergütungsanteil, der von der erbrachten Leistung des Mitarbeiters abhängt. Das Einkommen unterliegt somit bestimmten Schwankungen, was für den Arbeitnehmer ein gewisses Risiko mit sich bringt. Wie hoch dieser variable Vergütungsanteil ausfallen kann, hängt von einigen Faktoren ab. So zum einen vom unternehmerischen Risiko, welches der Mitarbeiter trägt. Je höher dieses ist, desto höher kann auch der variable Vergütungsanteil sein. Zum anderen wird der variable Anteil sinken, je mehr das persönliche Leistungsvermögen von externen Faktoren abhängt. Die Höhe des fixen Grundgehalts spielt ebenfalls eine Rolle. Wenn es die Grundversorgung absichert, kann der Vergütungsanteil hoch gewählt werden. Abweichungen von diesen „Regeln des Leistungslohns“ führen zur Nichtakzeptanz seitens der Mitarbeiter. Auch die übliche Vorgehensweise hat Einfluss auf die Akzep-

⁶² Vgl. Drumm (2008), S. 430

tanz. Wenn traditionell in einer Branche oder in einem Unternehmen Leistungslöhne ausgezahlt werden, werden sie auch eher akzeptiert.⁶³

Wenn die Zahlung eines Leistungslohns akzeptiert wird, ist zunächst aber noch unklar, ob und inwieweit sich dies auch auf die Motivation niederschlägt. Um dies zu beantworten, soll der Leistungslohn in einige der schon betrachteten Motivationstheorien eingebaut werden. In Maslows Bedürfnishierarchie kann der Lohn nur die beiden untersten Bedürfnisse, die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse, befriedigen. Dem entsprechend werden in Alderfers ERG-Theorie nur die Existenzbedürfnisse durch einen Leistungslohn gestillt. In Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie nimmt der Lohn die Stellung eines Hygienefaktors ein und ist somit nicht in der Lage, eine tatsächliche Motivation auszulösen. Lediglich die Eindämmung von Unzufriedenheit kann durch einen Leistungslohn bewirkt werden und dies aber nur unter der Bedingung, dass der Lohn als gerecht empfunden wird. Unterschiedlich kann man den Einfluss des Leistungslohns in der Gerechtigkeitstheorie von Adams interpretieren. Wenn der Mitarbeiter einen höheren Lohn zugesprochen bekommt als seine Vergleichsperson, er somit ein besseres Ertrags-Aufwand-Verhältnis hat, so führt das nach Adams zu einer Leistungssteigerung. Er ist somit motiviert. Im anderen Fall einer besser verdienenden Vergleichsperson wirkt der höhere Lohn dieser Person negativ auf die Motivation des Mitarbeiters. In den Erwartungstheorien hat der Lohn Einfluss auf die Valenz. Je höher er ist, umso höher ist auch die Valenz und somit der wahrgenommene Wert eines Handlungsergebnisses. Dies hat eine steigende Motivation zur Folge.⁶⁴

Die verschiedenen Motivationstheorien geben demnach aber keinen eindeutigen Schluss darüber, welchen Einfluss der Lohn im Allgemeinen bzw. der Leistungslohn im Speziellen auf die Motivation nimmt. Prinzipiell kann aber davon ausgegangen werden, dass Lohn alleine es nicht vermag, eine direkte Motivation beim Mitarbeiter auszulösen. Er kann aber im Zusammenspiel mit anderen Einflussfaktoren die Motivation sicherlich verstärken. In diesem Zusammenhang spielt der indirekte Einfluss des Lohnes auf die Motivation eine viel bedeutungsvollere Rolle. Ein Beispiel soll dies veranschaulichen. Wenn bei einem Leistungslohn der variable Vergütungsanteil an eine bestimmte Verkaufsmenge gekoppelt ist, setzt sich der Mit-

⁶³ Vgl. Bernard (2006), S.79 f.

arbeiter das Ziel, diese bestimmte Menge auch abzusetzen. Dieses konkrete Hin-
arbeiten auf ein Ziel löst bei dem Mitarbeiter nun die Motivation aus. Ähnlich verhält
es sich beim Feedback, was als motivationsfördernd angesehen wird. Ein hoher
variabler Vergütungsanteil gibt dem Mitarbeiter ein positives Feedback und nimmt
somit indirekt Einfluss auf die Motivation.⁶⁵

Betrachtet man die fünf verschiedenen Menschentypen, wie sie in Kapitel 2.1. der
Motivation beschrieben sind, so kann festgehalten werden, dass nur bei den
Einkommensmaximierern der Leistungslohn in der Lage ist, eine motivierende
Funktion auszuüben. Ein entscheidendes Problem, was dabei aber immer häufiger
auftritt, ist die unzureichende Messbarkeit der Leistung. Eine Messung der reinen
quantitativen Outputmenge reicht oftmals nicht mehr aus, um die Leistung eines
Mitarbeiters zu bewerten. Die Qualität der Produkte, die Kundenzufriedenheit oder
das Einbringen neuer Ideen können beispielsweise schwer in den Kriterienkatalog
des Leistungslohnes einfließen. Das kann zur Folge haben, dass der Mitarbeiter sich
ausschließlich auf die Outputmenge konzentriert und andere wichtige Aspekte seiner
Tätigkeit vernachlässigt. Ein weiteres Problem ist die zunehmende gemeinsame
Arbeit in Projektteams. Dem Vorgesetzten wird es sehr schwer fallen, das Ender-
ergebnis einer solchen Arbeitsgruppe den einzelnen Mitgliedern zuzuordnen. In den
meisten Fällen wird jeder Mitarbeiter gleich entlohnt, was dazu führen kann, dass
sich einzelne Gruppenmitglieder ungerecht behandelt fühlen, da sie der Meinung
sind, einen größeren Anteil am Endergebnis zu haben.⁶⁶

Schon bei den ebenfalls extrinsisch motivierten Statusorientierten wirkt der
Leistungslohn nur noch bedingt motivierend. Bei den drei Typen der intrinsisch
motivierten Menschen wirkt er dagegen gar nicht motivierend, kann im ungünstigsten
Fall aufgrund des Verdrängungseffektes sogar die ursprüngliche intrinsische
Motivation entscheidend mindern.⁶⁷

Der Leistungslohn kann aber auch aus einem anderen Grund einen völlig negativen
Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters haben. Nämlich dann wenn die Zahlung

⁶⁴ Vgl. Bernard (2006), S. 162 f.

⁶⁵ Vgl. Bernard (2006), S. 168

⁶⁶ Vgl. Frey (2002), S. 86

⁶⁷ Vgl. Frey (2002), S. 99

des variablen Vergütungsanteils ausbleibt. Dies wird zumeist als eine Art Sanktion verstanden und mindert die Motivation.⁶⁸ Auf der anderen Seite soll nicht unberücksichtigt bleiben, dass das Verhalten von Mitarbeitern bei einer Nichtzahlung des variablen Vergütungsanteils auch in einer Art Trotzreaktion münden kann. Bei einem „Jetzt gerade recht“-Verhalten versucht es der Mitarbeiter bei der nächsten Aufgabe besser zu machen und verliert somit keine Motivation.

4.3.1.2. Die Mitarbeiterbeteiligung

Unter Mitarbeiterbeteiligung sollen in dieser Arbeit die beiden Hauptbestandteile Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung verstanden werden. Die Erfolgsbeteiligung stellt dabei den Oberbegriff für alle Beteiligungsformen dar, bei denen die Mitarbeiter zusätzlich zu Lohn bzw. Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten. Sie lässt sich untergliedern in Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung. Der Unterschied zum Leistungslohn besteht darin, dass beim Leistungslohn in der Regel die Höhe des variablen Anteils für jeden Mitarbeiter gesondert ermittelt wird. Bei der Erfolgsbeteiligung wird der Gesamterfolgsanteil auf die Mitarbeiter verteilt. Unter Kapitalbeteiligung, auch Vermögensbeteiligung genannt, werden alle möglichen Ausprägungen der schuld- und gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung von Mitarbeitern und Unternehmen verstanden. Beide Modelle der Mitarbeiterbeteiligung können eigenständig umgesetzt werden. In der Regel kommen sie allerdings zusammen vor, indem die Erfolgsbeteiligung die Mittelaufbringung gewährleistet, während die eigentliche Mittelverwendung in Form der Kapitalbeteiligung erfolgt, sprich die Erfolgsbeteiligung wird nicht bar ausgezahlt sondern bleibt als Kapitalbeteiligung zunächst im Unternehmen.⁶⁹

Motivation ist vor allem für kleine und mittelständige Unternehmen das Hauptziel bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, während sie bei Großunternehmen eher ein untergeordnetes Ziel darstellt, da dort vielmehr die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand sowie Gesellschaftspolitik im Vordergrund stehen. Allerdings sind sich die wenigen empirischen Untersuchungen uneinig darüber, ob durch Beteiligungssysteme Motivationseffekte erzielbar sind. Zumindest lassen sich einige Grundvoraussetzungen identifizieren, die die Wahrscheinlichkeit einer Motivationssteigerung er-

⁶⁸ Vgl. Bernard (2006), S. 36

höhen. Zunächst sollte das verwendete Beteiligungsmodell von den Mitarbeitern akzeptiert werden, was vor allem durch eine feste Rechtsgrundlage und geringe Manipulationsmöglichkeiten seitens der Unternehmensführung erreicht werden kann. Es sollte zudem durch ausreichende Information verständlich gemacht werden. Eine Akzeptanz ist nur möglich, wenn die Mitarbeiter darüber hinaus genügend Vertrauen in die Unternehmensführung haben.⁷⁰

Spezifisch für die Erfolgsbeteiligung gilt, dass eine Motivationswirkung umso eher eintritt, je höher der persönliche Erfolgsanteil des Mitarbeiters in Relation zu seinem sonstigem Lohn bzw. Gehalt ist. Ebenfalls sollte ein möglichst großer Zusammenhang zwischen seiner Arbeit und dem erzielten Erfolg erkennbar sein und ein enger zeitlicher Bezug der Auszahlung der Erfolgsbeteiligung zur Leistungserbringung vorhanden sein. Für die Kapitalbeteiligung und ihre Auswirkung auf die Mitarbeitermotivation gilt gesondert, dass diese umso stärker ist, je höher der persönliche Kapitalanteil ist und umso konkreter die Rechte an seiner Kapitalbeteiligung sind. Außerdem sind eine enge Verbindung zwischen seiner Leistung und dem Unternehmenserfolg sowie eine starke Integration in das gesamte Unternehmensgeschehen förderlich.⁷¹

Wenn überhaupt, können bei Mitarbeiterbeteiligungen nur langfristig Motivationseffekte eintreten. Schneider et al. widersprechen damit der weitläufigen Meinung, dass Beteiligungen, die zunächst im Unternehmen verbleiben, an Motivationskraft einbüßen und sprechen der Kapitalbeteiligung einen weitaus größeren Einfluss auf die Motivation zu als der Erfolgsbeteiligung. Dieser muss man zumindest einen einmaligen, kurzfristigen Motivationsschub einräumen, wenn sie bar ausgezahlt wird. Eine solche Erfolgsbeteiligung nimmt aber nach mehrmaliger Anwendung den Charakter von Lohn an und wird von den Mitarbeitern meist als selbstverständlich angesehen, womit die ohnehin schon begrenzte Motivationswirkung völlig verpufft. Ein weiteres Problem, was auftreten könnte, ist ein Ausbleiben des Gesamterfolgs der Unternehmung und somit auch der Beteiligung trotz guter Leistungen der Mitarbeiter. Dies kann im schlimmsten Fall sogar zu einer Demotivierung führen. Durch Kapitalbeteiligungen können dagegen langfristig Motivationswirkungen auftreten, da

⁶⁹ Vgl. Schneider et al. (2007), S. 11 ff.; Drumm (2008), S. 520

⁷⁰ Vgl. Schneider et al. (2007), S. 19 ff.

⁷¹ Vgl. Schneider et al. (2007), S. 35

der Mitarbeiter nun ins Unternehmensgeschehen integriert ist und sich somit dem Unternehmen verbunden fühlt. Die Folge ist ein gestiegenes Interesse an reibungslosen Betriebsabläufen und an der Erreichung der Unternehmensziele.⁷²

4.3.2. Immaterielle Anreizsysteme

4.3.2.1. Möglichkeiten der Arbeitsstrukturierung

Durch eine Arbeitsstrukturierung soll der Monotonie und dem dadurch eintretenden Sättigungsgefühl der Tätigkeit entgegengewirkt werden. Sie beschreibt verschiedene Aspekte, die Schlüsselfaktoren der individuellen Tätigkeit ansprechen, die für den Mitarbeiter wichtig sind.⁷³ Im Folgenden sollen vier Möglichkeiten der Arbeitsstrukturierung dargestellt werden.

Unter Job Rotation oder auch Arbeitswechsel versteht man das Vorgehen, bei dem innerhalb mehr oder weniger eingegrenzter Betriebsbereiche in vorgeschriebener oder selbst gewählter Zeit- und Reihenfolge die Arbeit untereinander getauscht wird. Dabei sind die verschiedenen Arbeitsverrichtungen auf derselben Qualifikations-ebene und unterscheiden sich nur geringfügig hinsichtlich ihrer Zeit und ihrem Umfang. Die Organisations- und Arbeitsstrukturen bleiben erhalten. Die Hauptziele des Arbeitswechsels sind die Senkung der einseitigen Beanspruchung, der Abbau von Monotonie und die Beherrschung mehrerer Arbeitsverrichtungen. Letzteres trägt dazu bei, dass der Arbeitnehmer vielseitiger im Unternehmen eingesetzt werden kann, was die Chancen eines betrieblichen Aufstiegs verbessert. Dies wiederum kann zu einer gestiegenen Motivation führen. Ebenfalls motivierend können die durch Job Rotation entstandenen besseren Kommunikationsmöglichkeiten sowie der Aufbau sozialer Kontakte untereinander wirken. Weitere Ziele sind die Steigerung des Interesses an der Arbeit und das bessere Begreifen des Produktionsprozesses, was dazu führt, dass der eigene Beitrag an diesem klarer erkannt wird.⁷⁴

Job Enlargement oder Aufgabenvergrößerung umfasst die Aneinanderreihung mehrerer strukturell gleichartiger oder zumindest ähnlicher Arbeitselemente. Dabei

⁷² Vgl. Schneider et al. (2007), S. 32 ff.; Drumm (2008), S. 503

⁷³ Vgl. Menn (2002), S. 7

⁷⁴ Vgl. Nieder/ Janssen (1996), S. 65

werden vor- und/ oder nachgelagerte Tätigkeiten einem bestehenden Arbeitsplatz angegliedert. Es wird demnach aus mehreren Arbeitsplätzen ein neuer geschaffen. Die Veränderungen sind aber nur quantitativer Natur. Die Ziele des Job Enlargement entsprechen in etwa denen der Job Rotation.

Beiden bisher vorgestellten Ansätzen ist gleich, dass sie langfristig keine qualitativ besseren Arbeitsbedingungen hervorrufen können. Die beschriebenen Ziele der beiden Instrumente führen nur kurzfristig zu Motivationssteigerungen. Sie nutzen sich aber schnell ab, da nach einer gewissen Zeit die alten Probleme wieder auftauchen. Man kann also sagen, dass die Ansätze nur die Symptome kurieren und dazu neigen, von den eigentlichen strukturellen Problemen abzulenken. Allein betrachtet sind sie somit kein geeignetes Mittel des Führenden, seine Mitarbeiter auf Dauer zu motivieren.⁷⁵

Unter Job Enrichment versteht man eine Aufgabenbereicherung. Es handelt sich dabei um einen Vorgang, bei dem einer bisherigen Arbeitsstelle weitere Aufgaben angelagert sind. Anders als beim Job Enlargement erfordern diese Aufgaben allerdings eine höhere Qualifikation oder sie sind auf einer höheren Hierarchieebene angesiedelt. Die Ziele des Job Enrichment sind die Entstehung von Verantwortlichkeit und die Steigerung des persönlichen Selbstwertgefühls und des Selbstbewusstseins. Darüber hinaus soll durch ein gestiegenes Interesse an der Tätigkeit die Qualität der Arbeit verbessert werden.

Bei dem Einsatz dieses Instruments kann von einer persönlichkeitsfördernden Arbeitsplatzstrukturierung gesprochen werden, die in einer höheren Motivation mündet. Die Arbeitnehmer werden verstärkt in das Unternehmen integriert und durch die höhere Qualifikation der Mitarbeiter steigen zudem die beruflichen Aufstiegschancen dieser.⁷⁶

Die Installierung autonomer Arbeitsgruppen im Unternehmen ist eine Maßnahme der Arbeitsstrukturierung, die sämtliche Möglichkeiten der bisher erläuterten Ansätze in sich vereint. Als bedeutender qualitativer Aspekt kommt neben der Um- bzw. Neugestaltung verschiedener Arbeitsplätze nun die Bildung einer Gruppe hinzu, in

⁷⁵ Vgl. Nieder/ Janssen (1996), S. 66

der in gemeinsamer Verantwortung betriebliche Entscheidungen getroffen werden. Das Hauptziel solcher autonomer Arbeitsgruppen ist, dass die Mitglieder ihre Persönlichkeit entfalten können. Dies geschieht durch viele Effekte, die in einer Gruppe auftreten können. Dazu gehören neben der Entwicklung kommunikativer Selbstbestimmung, der Austragung und Lösung zwischenmenschlicher Konflikte und der Schaffung eines gemeinsamen und eines individuellen Verantwortungsbewusstseins auch die Interessenwahrnehmung und die Selbstverwirklichung jedes einzelnen Individuums. Die Qualität der Gruppe hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsförderung wird maßgeblich bestimmt vom Grad der Autonomie und vom eingeräumten Handlungsspielraum. Je selbständiger die Gruppe arbeiten kann bzw. je größer ihr Handlungsspielraum ist, umso eher kommt es zu einer gestiegenen Persönlichkeitsentfaltung.⁷⁷

Ebenso entscheidend für den Erfolg einer Gruppe sind deren Zusammensetzung und der Anforderungsgrad des zugewiesenen Projekts. Zu schwierige Aufgaben können die Gruppe überfordern, was schnell zu Resignation und einem sinkenden Selbstbewusstsein führen kann. Absentismus als Auswegmöglichkeit kann als Folge auftreten. Ein oft unterschätztes, aber nicht minder wichtiges Problem stellt eine Unterforderung dar. Zu einfache Aufgaben geben den Mitarbeitern das Gefühl, nicht gebraucht und unterschätzt zu werden. Auch dies kann zu frustrierten Handlungen führen, wie bspw. das Fernbleiben vom Arbeitsplatz. Die Gruppenzusammensetzung sollte vom direkten Vorgesetzten vorgenommen werden. Er muss darauf achten, dass die Mitglieder in etwa dieselben Qualifikationen vorweisen, da sonst in Einzelfällen Über- bzw. Unterforderung auftreten kann. Wichtig ist darüber hinaus, dass nicht zu ähnliche Menschentypen eine Gruppe bilden. Eine Gruppe mit nur stark dominanten Personen wird ähnlich schlecht funktionieren wie eine Gruppe mit lauter „Unterwürfigen“.

4.3.2.2. Management by Exception

Management by Exception bedeutet, dass ein Mitarbeiter so lange in einem genau festgelegten Tätigkeitsfeld selbständig arbeiten kann, bis ein Ausnahmefall eintritt. Solch ein Fall muss dem Vorgesetzten gemeldet werden, der dann in den Ent-

⁷⁶ Vgl. Nieder/ Janssen (1996), S. 66 f.

scheidungsprozess eingreift. Durch dieses Vorgehen soll der Vorgesetzte von Routineaufgaben entlastet werden und es soll einer eindeutigen Regelung von Zuständigkeiten dienen. Voraussetzungen dafür sind die Schaffung eines geeigneten Informations- und Kontrollsystems sowie die Festlegung von Ausnahmeregelungen, des Aufgabengebietes inklusive des Entscheidungsspielraumes der Mitarbeiter und der Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten.⁷⁸

Das Management by Exception baut auf verschiedenen Phasen auf. Zunächst müssen die Messgrößen bestimmt werden, die bei der Frage, ob es sich um einen Ausnahmefall handelt oder nicht, berücksichtigt werden. Für diese Messgrößen muss anschließend ein Bewertungsmaßstab festgelegt werden, durch den ein Ausnahmefall identifiziert werden kann. Als nächstes wird eine Soll-Messgröße bestimmt, die das Ziel für die nun vom Mitarbeiter selbständig durchzuführenden Arbeiten ist. Die Führungskraft legt dabei allein die Ziele und die Messgrößen fest. Mit dem entstandenen Ergebnis wird nun ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, bei dem mögliche Abweichungen festgestellt werden. Sind diese so groß, dass ein Ausnahmefall vorliegt, muss der Vorgesetzte unterrichtet werden. Anderenfalls führt der Mitarbeiter seine Aufgaben nach eigenen Vorstellungen weiter fort.⁷⁹

Obwohl die Mitarbeiter bei diesem Konzept in einem bestimmten Rahmen selbständig arbeiten können, werden dennoch kaum Motivationseffekte auftreten. Das liegt zum einen daran, dass sie am Zielsetzungsprozess nicht beteiligt werden, zum anderen an der Beschränkung auf Routineaufgaben, die weniger interessant sind und deren Erledigung kaum Erfolgserlebnisse zur Folge haben. So können auch kaum Lerneffekte auftreten, da die Mitarbeiter nicht gefordert werden. Eine negative Wirkung auf die Motivation kann zusätzlich eine unrealistische Festlegung der Soll-Größe haben. Zu hohe oder zu niedrige Anforderungen können zu Über- bzw. Unterforderung führen.⁸⁰

4.3.2.3. Management by Delegation

⁷⁷ Vgl. Nieder/ Janssen (1996), S. 68 f.

⁷⁸ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 208 f.; Jung (2008), S. 497 ff.

⁷⁹ Vgl. Bogaschewsky/ Rollberg (1998), S. 80; Jung (2008), S. 498

⁸⁰ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 209; Bogaschewsky/ Rollberg (1998), S. 80; Jung (2008), S. 498 f.

Beim Management by Delegation werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von der Führungskraft auf die Mitarbeiter übertragen. Als Ziel dieses Führungsinstrumentes ist zunächst einmal die Entlastung des Vorgesetzten zu nennen. Darüber hinaus sollen die Eigeninitiative und –verantwortung sowie die Leistungsmotivation der Mitarbeiter gefördert werden. Ein weiterer Effekt ist die Erschließung des Know-hows der Angestellten. Voraussetzungen für einen wirksamen Einsatz des Managements by Delegation sind die Schaffung eines geeigneten Informationssystems und die Festlegung von Ausnahmeregelungen. Weiterhin muss ausgeschlossen werden, dass der Vorgesetzte bei korrekter Handlungsweise der Mitarbeiter eingreift sowie dass die Mitarbeiter ihnen anvertraute Aufgaben zurück- bzw. weiterdelegieren. Die übertragenen Aufgaben sollten also den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen und der Vorgesetzte sollte vermeiden, ausschließlich uninteressante Aufgaben zu delegieren.⁸¹

Das Prinzip des Managements by Delegation findet sich auch im Harzburger Führungsmodell wieder. Auch hier wird Verantwortung übertragen, indem der Mitarbeiter keine Einzelaufträge mehr erhält, sondern einen klar definierten Tätigkeitsbereich, indem er selbständig handeln und entscheiden kann. Der Vorgesetzte darf in diesen Bereich grundsätzlich nicht eingreifen, es sei denn durch Fehler gerät das Handlungsziel in Gefahr. Seine Hauptaufgabe besteht in der Kontrolle. Die Handlungsverantwortung liegt also beim Mitarbeiter, die Führungsverantwortung beim Vorgesetzten. Für das Funktionieren des Harzburger Modells sind schon die Stellenbeschreibungen wichtig, in denen die Delegationsbereiche definiert werden. Den Mitarbeiter erwarten somit keine großen Überraschungen und Personen, denen eine Verantwortungsübertragung nicht liegt, werden sich für die Stelle erst gar nicht bewerben. Es muss allerdings auch darauf geachtet werden, dass die Delegationsbereiche nicht zu klein und zu eintönig sind, da sonst die erhofften Effekte, wie größerer Verantwortungsbereich und sinkende Monotonie nicht oder nur eingeschränkt zur Geltung kommen können.⁸²

Grundsätzlich kann durch Management by Delegation Motivation bei den Mitarbeitern gefördert werden. Gerade gestiegene Verantwortung, erweiterter Handlungsspielraum oder abwechslungsreicheres Tätigkeitsfeld kann man als Faktoren ein-

⁸¹ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 210 f.; Bogaschewsky/ Rollberg (1998), S. 80; Jung (2008), S. 499

schätzen, mit der intrinsische Motivation erzeugt werden kann. Es ist aber darauf zu achten, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter ausreichen, diesem System gerecht zu werden. Außerdem müssen die individuellen Motive und Vorstellungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden, denn nicht jede Person ist durch die eben beschriebenen Faktoren zu motivieren. Sie kann sich auch durch Management by Delegation in eine Position gedrängt fühlen, die sie als unangenehm empfindet. Im Harzburger Modell wird über konkrete Stellenbeschreibungen versucht, etwaige Missverständnisse gar nicht erst aufkommen zu lassen.

4.3.2.4. Management by Objectives

Durch das Management by Objectives erfolgt ein Wandel von der Aufgabenorientierung hin zu einer Zielorientierung. Es werden von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam Ziele festgelegt. Vorschriften, wie diese zu erreichen sind, gibt es allerdings nicht. Die Mitarbeiter haben dabei weitgehend freie Hand. Die Führungsaufgabe beschränkt sich auf die Zielvereinbarung und –kontrolle.⁸³

Management by Objectives ist als Prozess zu verstehen, bei dem ausgehend von den allgemeinen Unternehmenszielen und Leistungsmaßstäben zunächst die Organisationsstruktur angepasst werden muss, indem eindeutig abgegrenzte Verantwortungsbereiche gebildet werden müssen. Die Unternehmensziele werden nun in Teilziele aufgespalten, wobei sowohl der Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter ihre Zielvorstellungen einfließen lassen können. Die gemeinsam vereinbarten Ziele müssen eindeutig formuliert sein und einen zeitlichen Bezug haben. Sie müssen des Weiteren objektiv messbar und an den Fähigkeiten der Mitarbeiter angepasst sein. Durch Zwischenergebnisse wird nun permanent überprüft, ob man sich auf dem richtigen Weg befindet und gegebenenfalls werden neue Impulse beachtet bzw. unangemessene Ziele aussortiert. Die Endergebnisse werden dann mit den gesteckten Zielen verglichen. Wenn es größere Abweichungen gibt, erfolgt nach Förder- und Beratungsgesprächen eine Anpassung des Arbeitsvollzuges.⁸⁴

⁸² Vgl. Jung (2008), S. 504 ff.

⁸³ Vgl. Jung (2008), S. 500

⁸⁴ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 211 ff.; Bogaschewsky/ Rollberg (1998), S. 81; Jung (2008), S. 500 f.

Auch hier sind für das Funktionieren des Prozesses allgemeine Führungsrichtlinien und ein gut organisiertes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem notwendig. Ebenfalls sind genaue Stellenbeschreibungen erforderlich, um eine eindeutige Zuordnung der Teilziele zu ermöglichen. Die Erzielung von Motivationseffekten wird zwiespältig gesehen. Auf der einen Seite kann davon ausgegangen werden, dass durch die Einbeziehung in den Zielfindungsprozess und die weitgehend selbständige Arbeit inklusive höhere Verantwortung und größerer Verantwortungsbereich insbesondere intrinsische Motivation erzeugt werden kann, immer mit der Einschränkung, dass diese Faktoren nicht auf jede Person motivationsfördernd wirken. Auf der anderen Seite bleibt durch die Zielorientierung der Prozess der Aufgabebearbeitung größtenteils unbeachtet. Aspekte wie Kreativität oder Sorgfalt werden somit nicht gewürdigt, was unter Umständen demotivierend wirken kann. Management by Objectives schafft aber wiederum auch gute Voraussetzungen dafür, dass der Mitarbeiter seine Bedürfnisse hinsichtlich Sicherheit (realistische Ziele), Wertschätzung (Anerkennung von Leistung) und Selbstverwirklichung (Einfluss auf Zielsetzung, eigenständige Problemlösung) befriedigen kann, was zweifelsohne zu einer höheren Motivation führt.⁸⁵

5. Korrelate der Motivation aus betrieblicher Sicht

Nachdem sich die vorangegangenen Kapitel damit beschäftigten, was genau Motivation ist, wie sie entsteht und welche konkreten Möglichkeiten bestehen, sie zu entfachen, soll nun betrachtet werden, auf welche Faktoren und Ereignisse im Unternehmen Motivation Einfluss nimmt. Dabei soll überblicksartig auf die Haupteinflussbereiche der Motivation Bezug genommen werden.

Motivation löst in Verbindung mit der Eignung ein bestimmtes Leistungsverhalten des Mitarbeiters aus. Beeinflusst von situativen Bedingungen entsteht aus dem Leistungsverhalten die tatsächliche persönliche Leistung des Mitarbeiters, die im Zusammenspiel mit den Leistungen anderer Mitarbeiter in die Unternehmensleistung

⁸⁵ Vgl. Olfert/ Steinbuch (1995), S. 213 f.; Bogaschewsky/ Rollberg (1998), S. 81 f.; Jung (2008), S. 501

mündet.⁸⁶ Durch Motivation wird aber nicht nur die Unternehmensleistung beeinflusst, sondern auch die Bindung ans Unternehmen, womit in erster Linie die Fluktuationsrate bestimmt wird. Die Unternehmen sind bemüht, fähige Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden, um ihr firmenspezifisches Know how zu nutzen und Wissensverlust zu vermeiden. Darüber hinaus sollen Kosten für Personalsuche, -auswahl und –einarbeitung gering gehalten werden.⁸⁷ Durch hohe Motivation bei den Mitarbeitern wird erwartet, dass die Unternehmensbindung steigt und somit eine geringere Fluktuation zu verzeichnen ist. Des Weiteren wird mit steigender Motivation ein sinkendes Ausmaß an Fehlzeiten verbunden, was unter anderem ebenfalls zu geringeren Kosten beiträgt.

Sowohl Unternehmensleistung als auch Fluktuations- und Fehlzeitenverhalten haben einen mehr oder weniger großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass Motivation eine wichtige Determinante des Unternehmenserfolges ist, gerade für Unternehmen, in denen der Erfolg weniger auf externe Faktoren als vielmehr auf das konkrete Handeln der Mitarbeiter zurückgeführt wird.⁸⁸

Diese Arbeit beschäftigt sich ausführlich mit den Fehlzeiten, deren Auswirkungen, Ursachen und Erklärungsansätze, in denen Motivation eine gewichtige Rolle spielt.

⁸⁶ Vgl. Drumm (2008), S. 385

⁸⁷ Vgl. Bea/ Göbel (2006), S. 329

⁸⁸ Vgl. Kühn et al. (2006), S. 121

III Fehlzeiten

1. Begriffsabgrenzung

Der Begriff Fehlzeiten wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Oft wird er gleichgesetzt mit den Ausfallzeiten in einem Unternehmen. In dieser Arbeit soll zwischen beiden Begriffen allerdings differenziert werden. Unter Ausfallzeiten versteht man dabei alle Zeiten, in denen der Arbeitnehmer seiner Tätigkeit nicht nachgeht. Darunter fallen neben den noch zu definierenden Fehlzeiten auch sonstige Ausfallzeiten, die durch gesetzliche Regelungen und spezielle Betriebsvereinbarungen entstanden sind. Beispiele hierfür sind Pausen, Urlaub, Feiertage, Wehrdienst, Berufsschule, Betriebsrattätigkeit oder Mutterschutz. Solche sonstigen Ausfallzeiten fallen aus der Soll-Arbeitszeit des Arbeitnehmers heraus.⁸⁹

Fehlzeiten umfassen hingegen nur die Zeiten, in denen der Arbeitnehmer aus persönlichen Gründen seinen vertraglich festgelegten Verpflichtungen nicht nachkommen kann. Sie sind im Gegensatz zu den sonstigen Ausfallzeiten während der Soll-Arbeitszeit zustande gekommen und sind zum Teil auch gesetzlich geregelt.⁹⁰ Darunter fallen Arztbesuche, Behördengänge, Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten und Fernbleiben der Arbeit aufgrund höherer Gewalt, wie zum Beispiel schlechte Witterungsverhältnisse oder Streiks (unternehmensexterne Fehlzeiten). Ebenso zählt man dazu die vom Unternehmen bewilligten Fehlzeiten, wie Fortbildungsmaßnahmen, Betriebsausflüge und –feiern (unternehmensinterne Fehlzeiten).

Den weitaus größten Teil der Fehlzeiten nehmen allerdings krankheitsbedingte Abwesenheit und verdeckte Fehlzeiten ein. Zu den letzteren gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen. Einige Autoren zählen dazu nur das kurzfristige Fehlen durch Verspätungen bzw. früheres Gehen, Überziehung der Pausen oder Besorgungen während der Arbeitszeit. Sie messen diesen verdeckten Fehlzeiten eine eher untergeordnete Bedeutung zu. In dieser Arbeit soll den verdeckten Fehlzeiten eine stärkere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da zu ihnen nicht nur

⁸⁹ Vgl. Schmohl (2003), S.5

⁹⁰ § 616 Abs. 1 BGB regelt den Fortbestand des Vergütungsanspruchs für den Fall einer vorübergehenden Verhinderung aus persönlichen Gründen.

die schon erwähnten Beispiele gezählt werden, sondern auch Unproduktivität direkt am Arbeitsplatz. Damit ist gemeint, dass der Mitarbeiter zwar an seinem Arbeitsplatz anwesend ist, allerdings keine bzw. eine eingeschränkte Leistungserbringung erfolgt. In diesem Zusammenhang wird oft von innerer Kündigung gesprochen, bei der der Mitarbeiter ohne Motivation und Interesse an die Arbeit geht, was zu einer stark eingeschränkten Leistungserbringung führt.

Ein weiterer Grund für verdeckte Fehlzeiten kann auch der so genannte Präsentismus sein. Hier handelt es sich um das Gegenstück zum Absentismus. Er liegt vor, wenn der Mitarbeiter zwar krank ist bzw. sich krank fühlt, aber dennoch am Arbeitsplatz anwesend ist. Seine Produktivität und Leistungsfähigkeit ist dann nicht voll ausgeprägt, was zu verdeckten Fehlzeiten führt.⁹¹

Und genau dieses nicht sofortige Erkennen macht diese durch innere Kündigung und Präsentismus entstandenen Fehlzeiten so gefährlich. Denn im Gegensatz zu den sichtbaren Fehlzeiten, auf die ein Vorgesetzter relativ zeitnah reagieren kann, machen sich die Folgen von verdeckten Fehlzeiten erst später bemerkbar, denn der Vorgesetzte ist in dem Glauben, dass der Mitarbeiter, wenn er schon am Arbeitsplatz ist, tatsächlich auch seiner Arbeit mit voller Konzentration und ganzem Engagement nachgeht.

Bei den krankheitsbedingten Fehlzeiten unterscheidet man in medizinisch notwendige Abwesenheit und in motivational bedingten Absentismus. Marr versteht unter letzterem „jene Fehlzeiten, die aufgrund besonderer Einstellung des Mitarbeiters und motivational bedingter Entscheidung, nicht zur Arbeit zu gehen, das heißt ohne direktes Krankheitsbild, zustande kommen.“⁹² „Verdächtig“ sind dabei vor allem ärztlich nicht attestierte Kurzerkrankungen. Marr schlägt auch die Brücke zur Inneren Kündigung, in dem er sagt, dass „Absentismus eine Reaktionsform in einem Prozess zunehmender Distanzierung des einzelnen von der Organisation (ist), die von einer Reihe persönlichkeitsexterner und –interner Faktoren abhängt – was als Begründung dafür dienen kann, dass Absentismus auch verdeckt, d.h. als psychischer Absentismus, ablaufen kann.“⁹³

⁹¹ Vgl. Brandenburg/ Nieder (2009), S. 17

⁹² Marr (1996), S. 16

⁹³ Marr (1996), S. 21 f.

Die medizinisch notwendigen Fehlzeiten sollen hier nur kurz angesprochen werden, da sie zwar zum Teil auch beeinflussbar sind (man denke nur an das umfassende Thema Betriebliche Gesundheitsförderung), allerdings sind sie nicht motivational bedingt. Es sei aber angemerkt, dass viele Krankheitsbilder psychosomatischer Natur sind. Es entstehen also „echte“ Krankheiten nicht nur aufgrund äußerer Bedingungen am Arbeitsplatz (Lärm, schlechte Luft, unbequeme Haltung, etc.), Arbeitunfällen oder allgemeinen Ursachen (Grippewelle, Freizeitunfälle, etc.), sondern können auch psychisch verursacht sein. Aber in den seltensten Fällen reicht dafür allein ein motivationales Defizit aus, vielmehr spielen dann Mobbing oder enormer Stress eine entscheidende Rolle.

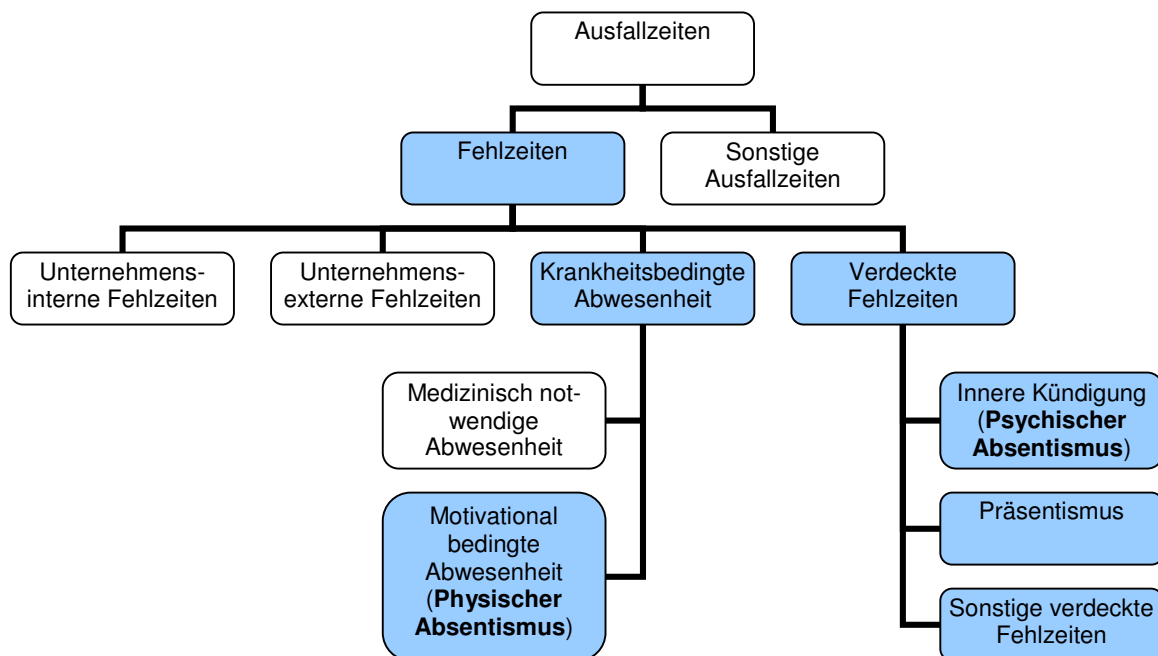


Abb. 4: Überblick über die Ausfallzeiten in einem Unternehmen⁹⁴

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem Absentismus, sowohl physischer als auch psychischer Natur, da nur diese Art der Fehlzeiten gezielt über geeignete Motivation reduziert werden kann.

⁹⁴ Farblich unterlegt sind die Formen, deren Darstellung Bestandteil dieser Arbeit ist.

2. Auswirkungen von Fehlzeiten

Es gibt verschiedene Gruppen, die vom Auftreten von Fehlzeiten betroffen sind. Dazu gehören das Unternehmen selbst, der Vorgesetzte, die Kollegen und nicht zuletzt die gesamte Volkswirtschaft. Und obwohl die Last nicht zu gleichen Teilen auf den beteiligten Gruppen verteilt ist, tragen alle einen Teil der Kosten für Fehlzeiten.⁹⁵

Zunächst sollen die Folgen für das Unternehmen betrachtet werden. Die offensichtlichste Auswirkung sind die gesetzlich zu zahlenden Lohnfortzahlungskosten. Dabei wird häufig auch von unproduktivem Lohn gesprochen. Dabei hat der Arbeitnehmer im unverschuldeten Krankheitsfall für einen Zeitraum von maximal sechs Wochen den Anspruch auf die Zahlung des vollen Lohnes durch den Arbeitgeber.⁹⁶ Des Weiteren fallen Kosten für Ersatz- bzw. Leihkräfte, Überstundenvergütung und Organisationskosten durch Umsetzungen, Einarbeitung von Ersatzkräften und Änderung von Schichtplänen an. Weitere Folgen sind eine Unterbesetzung im Betrieb, eine verringerte Maschinennutzung, Produktionsausfälle, Lieferverzug, Qualitätsprobleme und eine erhöhte Unfallgefahr bei nicht eingearbeiteten Kräften. Zusammenfassend kann man sagen, dass dem Unternehmen Wettbewerbs- und Qualitätsnachteile aufgrund von erhöhten Arbeitskosten entstehen.⁹⁷

Für den Vorgesetzten direkt bedeuten Fehlzeiten eine erschwerte Dienst- und Einsatzplanung, einen nicht unerheblichen Aufwand für die „Ersatzbeschaffung“ sowie einen höheren Leistungsdruck. Ebenfalls geht mit Fehlzeiten eine Verschlechterung des Arbeitsklimas einher, welches die tägliche Arbeit des Vorgesetzten erschwert.⁹⁸

Die Folgen für die Kollegen spiegeln sich zunächst in einem erhöhten Leistungsdruck für die betroffenen Mitarbeiter wieder. Es entstehen zusätzlich Spannungen in der Arbeitsgruppe bzw. entsteht eine gewisse Unruhe in ihr durch die häufige Integration neuer Mitarbeiter und den Ärger über oft fehlende Kollegen. Die Belastung durch die Übernahme von zusätzlichen Tätigkeiten und vermehrtes

⁹⁵ Vgl. European Foundation (1997), S. 9

⁹⁶ Rechtsgrundlage ist das Entgeltfortzahlungsgesetz, insbesondere § 3 EntgFG.

⁹⁷ Vgl. Hunold (1999), S. 8; Eckardt et al. (2007)

⁹⁸ Vgl. Eckardt et al. (2007)

Einspringen bei den Kollegen wächst. Es entstehen somit mangelnde Erholungsphasen. All diese Auswirkungen können als Folge haben, dass daraus weitere Fehlzeiten resultieren. Hunold spricht dabei von einer „Kette ohne Ende“.⁹⁹

„Das Fernbleiben vom Arbeitsplatz wirkt sich aufgrund eines Rückganges des potentiellen Produktionsausstoßes durch die verringerte Zahl verfügbarer Arbeitskräfte und einer Steigerung der Behandlungs- und Sozialversicherungskosten auch negativ auf die Volkswirtschaft aus.“¹⁰⁰ Die Regierung hat demzufolge ein großes Interesse, die Fehlzeiten möglichst gering zu halten.

3. Ursachen von Fehlzeiten

3.1. Personenbezogene Faktoren

Zu diesen Einflussfaktoren sollen neben dem objektiv und subjektiv empfundenen Gesundheitszustand des Mitarbeiters auch die familiäre Situation, die Lebensweise, das Geschlecht, die Wohnverhältnisse bzw. die Wohnlage, das Lebensalter, die Art und Länge des Arbeitsweges, das Ausmaß an außerberuflichen Verpflichtungen, fachliche Qualifikationen und vor allem die im Laufe seines Lebens entwickelten Einstellungen, hier insbesondere zur Arbeit, gezählt werden.¹⁰¹

Generell kann man sagen, dass Frauen häufiger fehlen als Männer. 2009 betrug der Krankenstand der Männer 3,07 %, der von Frauen 3,68 %.¹⁰² Ein Grund ist unbestritten der Mutterschutz. Die dadurch entstehenden Fehlzeiten sollen hier aber nicht betrachtet werden, da sie nicht beeinflussbar sind. Aber auch ohne Einbeziehung dieser Fehlzeiten bleibt die Aussage bestehen. Gerade verheiratete Frauen mit Kindern weisen eine hohe Fehlzeitenquote auf. Das liegt an dem höheren Stress und der sinkenden Freizeit, die mit einer großen Familie einhergehen. Eine Frau macht in der Regel mehr im Haushalt als ein Mann und verbringt mehr Zeit mit den Kindern. Es bleiben somit aufgrund der Doppelbelastung außerhalb der Arbeitszeiten kaum

⁹⁹ Vgl. Hunold (1999), S. 9; Eckardt et al. (2007)

¹⁰⁰ European Foundation (1997), S. 10

¹⁰¹ Vgl. Pohen/ Esser (1995), S. 56 f.

¹⁰² Krankenstand bezieht sich auf TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 63

noch Möglichkeiten, eigenen Interessen nachzugehen. Um etwas mehr Zeit für sich zu haben, bleibt für einige Frauen nur die Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Entgegen gesetzt dazu weisen verheiratete Männer mit größeren Familien geringere Fehlzeiten auf als ledige mit kleinen Familien.¹⁰³

Jüngere Arbeitnehmer fehlen in der Regel häufiger als ältere, allerdings ist die Abwesenheitsdauer kürzer. So wurden jüngere Erwerbspersonen mit durchschnittlich etwa zwei Arbeitsunfähigkeitsfällen im Jahr 2009 verhältnismäßig häufig krankgeschrieben. Nach Vollendung des 25. Lebensjahres waren nur noch halb so viele Krankschreibungen feststellbar. Mit steigendem Alter steigt allerdings auch stetig die fallbezogene Krankschreibungsdauer. Bei 15 bis 19 jährigen war diese in 2009 mit weniger als sechs Tagen deutlich geringer als 18 Tage bei den über 55 jährigen.¹⁰⁴ Da ältere Mitarbeiter meist einen schlechteren Gesundheitszustand haben als jüngere, sind sie krankheitsanfälliger. Dies führt zwangsweise zu erhöhten Fehlzeiten. Da diese Fehlzeiten nicht noch weiter erhöht werden sollen, sinkt die Absentismusquote mit zunehmendem Alter. Jüngere Mitarbeiter dagegen, die selten wegen einer tatsächlichen Krankheit fehlen, nehmen sich öfters eine selbst gewählte Auszeit. Dies liegt zum großen Teil auch an der immer noch vorherrschenden Meinung, dass ein bestimmter Satz an Fehlzeitentagen vom Betrieb eingeplant und ohne Nachfragen hingenommen wird. Ebenfalls empfindet es der junge Mitarbeiter gerecht, wenn andere ältere Kollegen öfters wegen Krankheit fehlen, er sich auch mal einen Tag frei nehmen kann. Insgesamt wiesen die 25 bis 34 jährigen die wenigsten Fehltage pro Jahr auf.¹⁰⁵

Die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters hängt stark mit seiner Arbeitszufriedenheit zusammen. Je höher sein Ausbildungsniveau und seine berufliche Qualifikation sind, umso vielschichtiger ist im Normalfall auch sein Tätigkeitsfeld und umso größer ist sein Verantwortungsbereich. Das führt zu einer größeren Arbeitszufriedenheit, was zur Folge hat, dass sich der Mitarbeiter mit seiner Arbeit und dem Unternehmen verbunden fühlt, was ebenfalls mit geringeren Fehlzeiten einhergeht.¹⁰⁶ So war auch 2009 mit einer steigenden Ausbildung ein weitgehend stetiger Rückgang der

¹⁰³ Vgl. Derr (1995), S. 36 f.

¹⁰⁴ Betrachtete Personengruppe sind die TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 66

¹⁰⁵ Betrachtete Personengruppe sind die TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 68

¹⁰⁶ Vgl. Derr (1995), S. 33

Fehlzeiten festzustellen. Männer ohne Abitur und Berufsausbildung hatten beispielsweise durchschnittlich 18,5 Fehltagen bei durchschnittlich 1,33 Arbeitsunfähigkeitsfällen. Männer mit Hochschul- bzw. Universitätsabschluss dagegen lagen mit durchschnittlich 5,6 Fehltagen bei durchschnittlich 0,56 Fällen weit unter diesen Werten.¹⁰⁷ Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass Personen mit einem höheren Abschluss oftmals in Branchen arbeiten, bei denen die Unfallgefahr nicht so hoch ist.

Der gesundheitliche Zustand kann folgendermaßen untergliedert werden. Der Mitarbeiter kann organisch krank sein, psychisch krank sein oder er fühlt sich ohne objektivierbare Krankheitssymptome krank. Gerade bei zuletzt genanntem Fall kommt das Problem zum Tragen, dass Krankheit kein objektiv feststellbarer Tatbestand ist. Der zuständige Arzt kann in solchen Fällen nur auf die Aussagen seiner Patienten vertrauen und ist im Zweifelsfall wohl eher dazu geneigt, den Patienten krank zu schreiben, da ihm das Risiko einer unterlassenen Krankschreibung einfach zu hoch ist. Um etwaige Fehlzeiten im Betrieb wird er sich keine Gedanken machen.¹⁰⁸ Der Mitarbeiter hat also die Möglichkeit, die Dauer seiner Arbeitsunfähigkeit mitzubestimmen. Dies gilt im Übrigen auch bei tatsächlich vorliegenden Krankheiten.¹⁰⁹ Es besteht also laut Marr eine „graue Zone“ zwischen krank und gesund, wobei das analytische Grundproblem der Absentismusforschung darin besteht, diese breite „graue Zone“, in der der subjektive Standard des Wohlbefindens der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielt, zu „erhellen“.¹¹⁰ Darüber hinaus sollte man auch klar hervorheben, dass nicht jeder Kranke automatisch arbeitsunfähig ist, was aus den Definitionen von Krankheit und Arbeitsunfähigkeit hervorgeht. Demnach ist ein Arbeitnehmer krank, wenn ein regelwidriger körperlicher oder geistiger Zustand vorliegt, dessen Eintritt die Notwendigkeit einer Heilbehandlung oder Pflege zur Folge hat. Der Arbeitnehmer ist im Gegensatz dazu arbeitsunfähig, wenn er infolge einer Krankheit sofort und gegenwärtig außerstande oder nur unter der Gefahr, seinen Gesundheitszustand in absehbarer Zeit zu verschlechtern, imstande ist, seine vertragsgemäße Arbeit zu verrichten.¹¹¹

¹⁰⁷ Betrachtete Personengruppe sind die TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 89 f.

¹⁰⁸ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 162

¹⁰⁹ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 163

¹¹⁰ Vgl. Marr (1996), S. 20

¹¹¹ Vgl. Hunold (1999), S. 59 f.

Die persönliche Lebensweise eines Mitarbeiters kann ebenfalls das betriebliche Fehlzeitenverhalten beeinflussen. Riskantes Freizeitverhalten, Bewegungsmangel oder ungesunde Ernährung erhöhen die Gefahr von Unfällen bzw. Krankheiten, was dann in Fehlzeiten resultiert.¹¹²

Durch die individuellen Einstellungen und Werte kann es zu Identifikationsproblemen mit der Unternehmung, mit der ausgeübten Rolle und den Aufgaben kommen. Ebenfalls sind ein fehlendes Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein auf im Laufe des Lebens angeeignete Einstellungen zurückzuführen.¹¹³

Eine weitere Ursache für Fehlzeiten ist das Phänomen der inneren Kündigung, auf das in Kapitel 5.1. der Fehlzeiten gesondert eingegangen wird. Dort spielen personenbezogene Faktoren ebenso eine Rolle wie die im Folgenden beschriebenen arbeitsplatzbezogenen Faktoren.

3.2. Arbeitsplatzbezogene Faktoren

Diese Ursachengruppe bietet für die motivationsbedingte Fehlzeitenreduzierung das größte Betätigungsfeld. Hier spielen Arbeitsbedingungen, Lohnsysteme, das Betriebsklima, das Vorgesetztenverhalten und die Betriebs- bzw. Gruppengröße eine große Rolle. Ebenso haben die Branche, die Tätigkeitsart, die Arbeitszeitgestaltung, die Art des Arbeitsvertrages, die Sicherheit am Arbeitsplatz, die Betriebszugehörigkeitsdauer und die hierarchische Stellung in der Organisation Einfluss auf die Fehlzeiten.¹¹⁴

Unter den Arbeitsbedingungen versteht man laut Derr „jene Rahmenbedingungen für den betrieblichen Arbeitsprozess, welche das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse positiv oder negativ beeinflussen.“¹¹⁵ Dabei soll auf die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsumgebung eingegangen werden. Bei der Arbeitsgestaltung spielen vor allem die Faktoren „Verantwortung“, „Handlungsspielraum“ „Entwicklungschancen“ und „Monotonie“ eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich ist der

¹¹² Vgl. Keller (2006), S. 64

¹¹³ Vgl. Özdemir (2008), S. 10

¹¹⁴ Vgl. Pohen/ Esser (1995), S. 58, Nijhuis/ Smulders (1996), S. 174

¹¹⁵ Derr (1995), S. 45

Arbeitnehmer umso zufriedener mit seiner Arbeit, je mehr Verantwortung er trägt. Ist das nicht gegeben, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass er öfter fehlen wird. Ähnliches gilt für den Handlungsspielraum. Je eingeschränkter dieser ist und je höher die Fremdbestimmung, umso geringer ist die Arbeitszufriedenheit, was wiederum Einfluss auf die Fehlzeiten hat. Ebenfalls werden monotone Tätigkeiten als ungeeignet angesehen. Auch hier besteht der Zusammenhang, dass mit eintöniger Arbeit erhöhte Fehlzeiten einhergehen. Dazu können auch fehlende Entwicklungschancen in Form von Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten führen. Die Arbeitsumgebung wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Dazu gehören Lärm, Beleuchtung, Klimatisierung und Farbgebung genauso wie die physische bzw. psychische Beanspruchung am Arbeitsplatz. Schlechte direkte Arbeitsplatzbedingungen können in diesem Zusammenhang nicht nur Krankheiten auslösen, die zwangsweise zu Fehlzeiten führen, sondern auch die Motivation drastisch senken, da man sich unter den Bedingungen nicht wohl fühlt.¹¹⁶

Grundsätzlich kann zum Einfluss der Betriebsgröße auf Fehlzeiten gesagt werden, dass je größer der Betrieb ist, umso höher die Fehlzeiten sind. Eine Erklärung dafür ist die Anonymität in solchen großen Unternehmen, die zwar das Fernbleiben nicht leichter macht, aber die Hemmschwelle doch erheblich nach unten drückt. Das liegt an der schwächeren formalen und informellen Kontrolle in größeren Unternehmen. Ebenfalls sind die Auswirkungen des eigenen Fehlens auf die Produktion und die Zusatzbelastung für die anderen Mitarbeiter in einem großen Unternehmen meist nicht so deutlich sichtbar. Darüber hinaus gibt es kaum Kontakt zu den Vorgesetzten, die Unternehmensleitung wird eher als anonymes Gebilde empfunden. In kleineren Betrieben entwickelt sich dagegen ein besseres Unternehmensklima durch ein höheres Zusammengehörigkeitsgefühl und auch das Verhältnis zum Vorgesetzten ist vertrauensvoller.¹¹⁷

Bei der Betriebszugehörigkeitsdauer sind ähnliche Ergebnisse festzustellen wie beim Lebensalter. Eine steigende Betriebszugehörigkeit ist in der Regel mit einer sinkenden Häufigkeit der Fehlzeitenfälle verbunden. Und auch hier ist die Abwesenheit eher langfristig, was wiederum darauf schließen lässt, dass es sich um eine tatsächlich vorliegende Krankheit handelt. Ein Grund für häufige kurze Fehlzeiten bei

¹¹⁶ Vgl. Derr (1995), S. 45 ff.

kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer können Probleme in der Eingewöhnungsphase sein. Wenn es dem neuen Mitarbeiter schwer fällt, sich an die bestehenden Normen in der Abteilung oder der Organisation anzupassen, versucht er diesen Konflikten durch Absentismus aus dem Weg zu gehen. Je länger er in dem Unternehmen tätig ist, umso mehr identifiziert er sich mit ihm. Durch die etablierten Beziehungen zu den Kollegen fühlt er sich diesen gegenüber in gewisser Weise verantwortlich, was dazu führt, dass er nicht ohne Grund dem Arbeitsplatz fernbleibt. Eine weitere Ursache kann sein, dass mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer oftmals gehobene Positionen oder zumindest vielfältigere und wichtigere Tätigkeiten einhergehen. Durch die gestiegene Verantwortung erhöht sich die Arbeitszufriedenheit, was wiederum zu niedrigeren motivationsbedingten Fehlzeiten führt.¹¹⁸ Ayar verweist allerdings auch auf eine Untersuchung aus dem Jahre 1981, in der J. Maib feststellte, dass Arbeitnehmer mit weniger als einem Jahr Betriebszugehörigkeitsdauer geringere Fehlzeiten aufwiesen als der Durchschnitt aller Arbeitnehmer.¹¹⁹

Der Arbeitsvertrag kann befristet oder unbefristet sein, was sich auf das Fehlzeitenverhalten auswirken kann. Bei einem befristeten Vertrag mit Aussicht auf Verlängerung kann es sich der Mitarbeiter beispielsweise nicht leisten, durch erhöhte Fehlzeiten die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses zu riskieren. Steht das Ende der Anstellung allerdings definitiv fest, kann der Mitarbeiter schon eher dazu neigen, der Arbeit fern zu bleiben. Dieses Phänomen ist öfters bei der Kündigungsfrist zu beobachten. Zum Thema Kündigung weist Gestmann noch auf den besonderen Kündigungsschutz im öffentlichen Dienst hin, wo eine erhöhte Fehlzeitenquote festzustellen ist.¹²⁰

Offensichtlich ist auch eine branchenabhängig große Spannweite hinsichtlich der Fehlzeiten. Männer in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen wiesen mit durchschnittlich 7,7 Tagen in 2009 eine deutlich geringere krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer auf als Männer in Bau-, Bauneben- und Holzberufen, die mit durchschnittlich 19,7 Tagen die Spitze einnahmen.¹²¹

¹¹⁷ Vgl. Derr (1995), S. 42 f.; Salowsky (1996), S. 45

¹¹⁸ Vgl. Derr (1995), S. 35

¹¹⁹ Vgl. Ayar (2006), S. 70

¹²⁰ Vgl. Gestmann (2003), S. 17

¹²¹ Betrachtete Personengruppe sind die TK-Mitglieder, vgl. Grobe/ Dörning (2010), S. 86

Das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten spielt ebenfalls eine Rolle, trägt es doch erheblich zum Betriebsklima bei. Wenn dieses schlecht ist und sich der Mitarbeiter nicht wohl fühlt, neigt er eher dazu, der Arbeit fern zu bleiben.

3.3. Externe Faktoren

Zu den externen Einflussfaktoren der Fehlzeiten können die konjunkturelle Situation und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmarktlage, klimatische Bedingungen und Jahreszeit, das gesellschaftliche Umfeld sowie die sozialpolitische Gesetzgebung, gezählt werden. Zu letzterem sei die Einführung der Praxisgebühr genannt, die gerade bei Unternehmen, in denen aufgrund von Betriebsvereinbarungen schon ab dem ersten Krankheitstag ein Attest vorgelegt werden muss, Einfluss auf die Fehlzeiten hat.¹²²

Ob die konjunkturelle Situation tatsächlich Einfluss auf die Fehlzeitenproblematik hat, ist sehr umstritten. Zum einen führen einige Autoren Beispiele in der Vergangenheit an, die eine starke Abhängigkeit von der Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund von Krankheit und der Konjunkturlage aufzeigen soll. Aufgrund der langen Rezessionen 1981 und 1983 sank die Fehlzeitenquote zwischen 1980 und 1983 von 9,8 auf 7,2 %. Im Gegensatz dazu stieg die Arbeitslosenquote in diesem Zeitraum von 3,8 auf 9,1 % drastisch an. Ähnliches war auch bei den Rezessionen 1974/75 und 1992/93 festzustellen, als ebenfalls die Fehlzeitenquote mit steigender Arbeitslosenquote sank, wenn auch nicht in so enormen Maße. Es gibt Untersuchungen, bei denen durch Regressionsanalysen ein Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und konjunktureller Situation empirisch belegt werden konnte, allerdings ist stark umstritten, wie diese Abhängigkeit interpretiert werden soll. Man kann vermuten, dass die Angst um den eigenen Arbeitsplatz die Anwesenheit an diesem erhöht. Man riskiert einfach nicht, durch Fernbleiben von der Arbeit seinen Arbeitsplatz aufs Spiel zu setzen. Problematisch könnte in diesem Zusammenhang werden, dass man trotz tatsächlicher Krankheit den Arbeitsplatz aufsucht und es somit eventuell zu verdeckten Fehlzeiten in Form von Präsentismus kommen kann (siehe Kapitel 5.2. der Fehlzeiten). Man kann aber auch unterstellen, dass in Zeiten der Hochkonjunktur der Krankenstand aufgrund von höherer Arbeitsbelastung, Unfallgefahr und tatsächlicher Arbeitszeit

¹²² Vgl. Pohen/ Esser (1995), S. 57; Lisges/ Schübbe (2009), S. 259

höher ist. Nach Überwindung der Rezession steigt der Krankenstand wieder an. Im Durchschnitt lässt sich zwischen Konjunkturtrend und Krankenstandsentwicklung eine zeitliche Verzögerung von einem Jahr feststellen.¹²³ Für Jaufmann dagegen gibt es keinen Beleg dafür, dass zwischen Krankenstand und konjunktureller Situation ein Zusammenhang besteht.¹²⁴

Eine weitere Ursache für Fehlzeiten kann sein, dass der Mitarbeiter sich zwar gesund fühlt, aber aufgrund äußerer Umstände gezwungen wird, der Arbeit fern zu bleiben.¹²⁵ Aber auch in diesem Fall treten interindividuelle Unterschiede zwischen einzelnen Personen aufgrund verschiedener Motivation auf. Bei extremen Witterungsverhältnissen und daraus resultierenden Einschränkungen auf dem Arbeitsweg beispielsweise wird ein motivierter Mitarbeiter eher bereit sein, die Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen und dennoch auf Arbeit zu erscheinen, als ein wenig motivierter Mitarbeiter.¹²⁶

4. Modelle zur Erklärung von motivationsbedingten Fehlzeiten

Die im vorangegangenen Kapitel aufgeführten Faktoren, die zu einer Abwesenheit am Arbeitsplatz führen können, waren ganz allgemeine Fehlzeitenursachen. Diese gilt es nun dahingehend einzugrenzen, um die Beweggründe auszumachen, die zu dem motivational bedingten Absentismus führen. Die Motive von Individuen spielen dabei die entscheidende Rolle. Die bisher aufgezählten Ursachen wirken nur ergänzend dazu bzw. als Auslöser.¹²⁷ Nachfolgend werden verschiedene Modelle vorgestellt, die den betrieblichen Absentismus versuchen zu erklären, indem sie Ursachen identifizieren und ihre Wirkung im Zusammenspiel mit den Motiven von Individuen aufzeigen.

¹²³ Vgl. Salowsky (1996), S. 47; Schnabel (1997), S. 22 ff.; Ayar (2006), S. 65 f.

¹²⁴ Vgl. Jaufmann (1995), S. 64

¹²⁵ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 162

¹²⁶ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 164

¹²⁷ Vgl. Özdemir (2008), S. 11

4.1. Das Anwesenheitsmodell nach Steers und Rhodes

Dieses Modell geht davon aus, dass das betriebliche Fehlzeitenverhalten von zwei zentralen Faktoren abhängt. Zum einen von der Motivation zur Anwesenheit und zum anderen von der Fähigkeit, am Arbeitsplatz zu erscheinen. Auf die Anwesenheitsmotivation wiederum wirken die individuelle Arbeitsmotivation, die von persönlichen und situativen Variablen bestimmt wird, und der Anwesenheitsdruck, dem sich ein Mitarbeiter ausgesetzt fühlt.¹²⁸

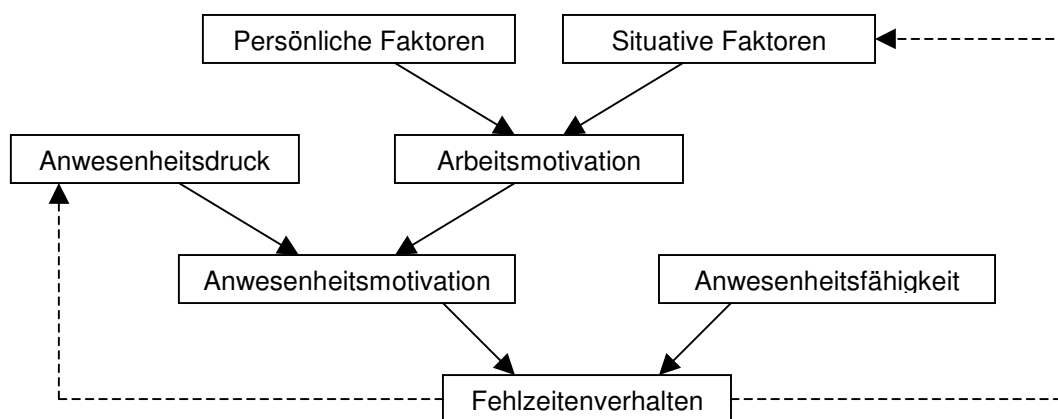


Abb. 5: Das Anwesenheitsmodell in Anlehnung an Steers und Rhodes¹²⁹

Unter den persönlichen Faktoren versteht man die Motive, Werte und Erwartungen eines Mitarbeiters. Die individuellen Motivausprägungen sind von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich. Sie sind abhängig von Genen und Erfahrungen und bestimmen, welche Handlungsweise eine Person in einer bestimmten Situation wählt. Das Verhalten wird aber nicht nur durch die Ausprägungen der Motive erklärt. Auch die situativen Faktoren im Unternehmen, wie das Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen, Tätigkeitsinhalte oder die Arbeitsgestaltung, spielen im Hinblick auf ihr Motivierungspotential eine gewichtige Rolle. Nur im Zusammenspiel sind beide Faktoren wirksam, denn die Motive einer Person zeigen erst dann Wirkung auf das Verhalten, wenn sie von Motivationspotentialen in der Umwelt auch angeregt werden. Es existiert somit eine Wechselwirkung zwischen Personen- und Situationsvariablen. Zur Verdeutlichung sollen das Anschlussmotiv und das Leistungsmotiv herangezogen werden. Beim Anschlussmotiv strebt die Person danach, Anschluss

¹²⁸ Vgl. Schmidt (2004), S. 4

¹²⁹ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 164

herzustellen und zu bewahren. Ein Mitarbeiter mit stark ausgeprägtem Anschlussmotiv wird dann motiviert sein, wenn das Arbeitsumfeld über entsprechende Motivierungspotentiale zur Erfüllung seiner Motivziele verfügt. Dies kann zum Beispiel in einer Arbeitsgruppe der Fall sein oder bei einer Tätigkeit mit erhöhtem Kundenkontakt. Beim Leistungsmotiv dagegen versucht die Person sich und anderen ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Mit erweiterten Handlungsspielräumen und steigender Verantwortung können Mitarbeiter mit starkem Leistungsmotiv motiviert werden.¹³⁰

Da in den meisten Fällen die Anwesenheit am Arbeitsplatz Voraussetzung dafür ist, die anvertrauten Arbeitstätigkeiten auch ausführen zu können, hängen Arbeits- und Anwesenheitsmotivation eng zusammen. Wenn ein Mitarbeiter also eine hohe Arbeitsmotivation hat, wird er auch eine hohe Anwesenheitsmotivation aufweisen. Die pure Anwesenheit stellt im Umkehrschluss allerdings noch keine Garantie dafür dar, dass die Arbeit auch tatsächlich erledigt wird. Darüber hinaus wird die Anwesenheitsmotivation von Determinanten bestimmt, die auf das Individuum Druck ausüben. Dies sind ebenfalls situative Faktoren, die allerdings ganz speziell an das An- bzw. Abwesenheitsverhalten gekoppelt sind. Dazu zählen sowohl Anreiz- und Sanktionsmaßnahmen als auch Gruppennormen. Zudem sind persönliche Motive in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen. Zum Beispiel wirkt sich ein ausgeprägtes Pflichtgefühl direkt auf die Anwesenheitsmotivation aus.¹³¹

Eine ausreichende Anwesenheitsmotivation reicht allerdings noch nicht aus, dass ein Mitarbeiter auch tatsächlich am Arbeitsplatz weilt. Durch gesundheitliche Probleme, Behinderungen auf dem Arbeitsweg oder außerberufliche Verpflichtungen kann die Anwesenheitsfähigkeit eingeschränkt werden bzw. ganz wegfallen. Im Anwesenheitsmodell kann es darüber hinaus zu Rückkoppelungen kommen, da das Fehlzeitenverhalten einerseits auf die Determinanten der Arbeitsituation, andererseits auf die an die Anwesenheitsmotivation direkt gekoppelten situativen Faktoren Einfluss hat. So kann häufige Abwesenheit sowohl das Verhältnis zu den Kollegen negativ beeinflussen, als auch zu verschärften Sanktionsmaßnahmen führen.¹³²

¹³⁰ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 165 f.; Schmidt (2004), S. 5

¹³¹ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 166; Schmidt (2004), S. 6

¹³² Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 166.; Schmidt (2004), S. 6 f.

Verschiedene empirische Untersuchungen des Modells brachten unterschiedliche Ergebnisse. So konnten Kleinbeck und Wegge 1993 feststellen, dass ein bestimmtes Motiv allein, angeregt durch situative Einflussfaktoren, zu geringeren Fehlzeiten führt. Zehn Jahre zuvor stellte Kleinbeck noch fest, dass dies allein nicht ausreicht. Er beobachtete geringere Fehlzeiten nur dann, wenn neben dem vorhandenen Motiv und einer anregenden Arbeitsgestaltung der Mitarbeiter auch befürchtet, dass sich ein Fehlen negativ auf die Erreichung seiner Motivziele auswirkt. Man kann hier Parallelen zu den Instrumentalitäten in Vrooms VIE-Theorie ziehen (siehe Kapitel 3.2.2.1. der Motivation).¹³³

4.2. Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham

Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham gehört im weitesten Sinne zu den Motivationstheorien. Es ist allerdings nicht so allgemein gehalten wie die in Kapitel 3. der Motivation beschriebenen Theorien. Vielmehr stellt es ein Modell zur Steigerung der Arbeitsmotivation in einer Organisation dar. Es befasst sich dabei mit der Frage, welche Personenvariablen mit welchen thematischen Situationsbezügen in Wechselwirkung treten können und wie sich somit die Mitarbeitermotivation mittels Arbeitsgestaltung und –strukturierung erhöhen lässt. Ausgehend von der Annahme, dass arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensformen, wie zum Beispiel das Fernbleiben vom Arbeitsplatz, von der wahrgenommenen Ausprägung bestimmter Aufgaben- bzw. Tätigkeitsmerkmalen beeinflusst werden, führen Hackman und Oldham fünf Kerndimensionen der Arbeitsgestaltung an, die zu einer gestiegenen Motivation führen können:

- Anforderungsvielfalt: Ausmaß, in dem die Arbeit inhaltlich unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitnehmer stellt.
- Aufgabengeschlossenheit: Ausmaß, in dem die Arbeit die Erledigung von vollständigen, nicht weiter zerstückelten Aufgaben ermöglicht und somit ein Ausdruck des Identifikationspotentials, das die Arbeit dem Mitarbeiter bietet.
- Bedeutsamkeit der Aufgabe: Ausmaß, in dem eigene Tätigkeiten einen Einfluss auf das Leben und die Arbeit anderer Personen nehmen.

¹³³ Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 166 f.

- Autonomie: Möglichkeit, die Arbeit in weitgehender Selbständigkeit zu organisieren.
- Rückmeldung: Ausmaß, in dem das Individuum durch die Ausführung der Tätigkeit selbst Informationen über die Effektivität seiner Arbeitshandlungen erhält.

Diese fünf Merkmale werden zusammengefasst und als Gesamtindex für das Motivierungspotential der Arbeit bezeichnet. Über folgende Formel wird dieser Gesamtindex berechnet:

$$\text{Motivierungspotential} = (\text{Anforderungsvielfalt} + \text{Aufgabengeschlossenheit} + \text{Bedeutsamkeit}) / 3 \cdot \text{Autonomie} \cdot \text{Rückmeldung}$$

Je höher dieser Wert des Motivierungspotentials ist, desto stärker wirkt die gesamte Arbeitssituation auf die mit ihr verbundenen Einstellungen und Verhaltensformen. Die Fehlzeiten in Form des Absentismus stehen dabei in einem negativen Zusammenhang zu diesem Potential. Das bedeutet, dass ein Arbeitsumfeld mit hohem Motivationspotential die Wahrscheinlichkeit mindert, grundlos dem Arbeitsplatz fern zu bleiben. Andere Kriteriumsvariablen, wie Arbeitszufriedenheit, intrinsische Motivation und Qualität der Arbeitsleistung stehen dagegen in einem positiven Zusammenhang.

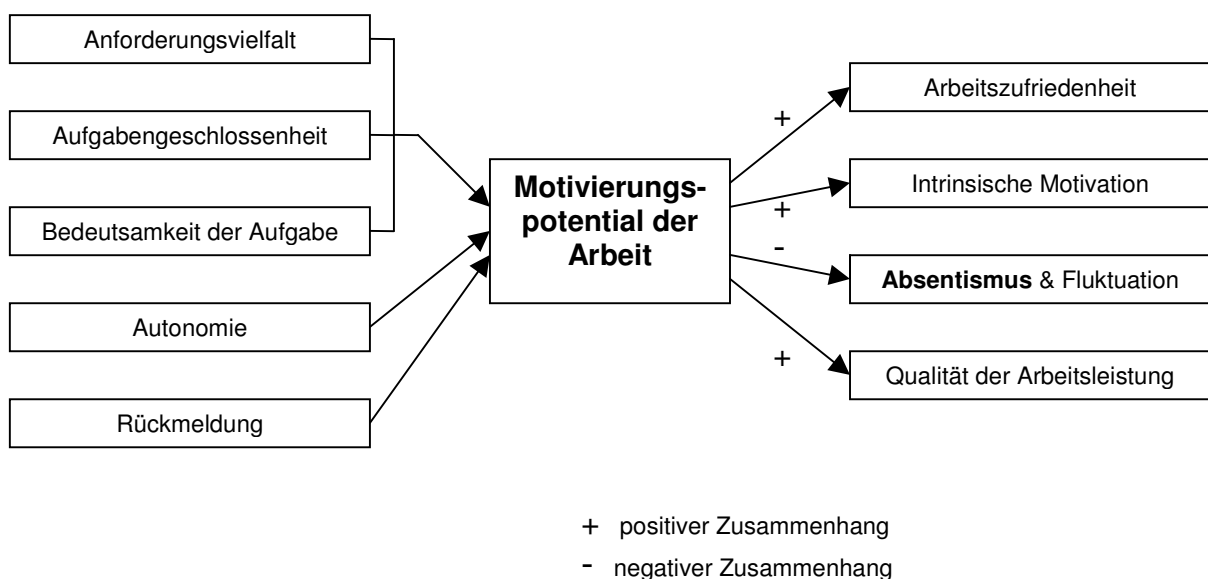


Abb. 6: Das Job Characteristics Modell von Hackman und Oldham¹³⁴

Auch in diesem Modell dürfen die individuellen Unterschiede in den Grundeinstellungen und Motiven der Mitarbeiter nicht unberücksichtigt bleiben. Gerade Personen, die nach der Maslow'schen Bedürfnishierarchie ein ausgeprägtes Selbstverwirklichungsbedürfnis haben, werden besonders stark von den verschiedenen Dimensionen der Arbeitsgestaltung und –strukturierung motiviert. Diejenigen, deren Wachstumsbedürfnis weniger entwickelt ist, werden den Dimensionen weniger Bedeutung zumessen. Deren Fehlzeitenverhalten kann durch dieses Modell nur unzureichend erklärt werden.¹³⁵

4.3. Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon

Die Anreiz-Beitrags-Theorie aus dem Jahre 1958 ist von ihrem Wesen her den Ballancetheorien zuzuordnen. Ein Gleichgewicht aus der Sicht des Mitarbeiters muss in diesem Zusammenhang dahingehend bestehen, dass die ihm gewährten Anreize mindestens so groß sind wie die dafür von ihm geforderten Beiträge. Ein Mitarbeiter ist demnach bereit, für ein Unternehmen eine Leistung (Beitrag) zu erbringen, solange er dafür eine adäquate Gegenleistung (Anreiz) erhält. Wenn dies der Fall ist, verhält er sich regelkonform. Beiträge und Anreize können dabei sowohl monetärer, als auch nicht-monetärer Art sein. Der Nutzen der Anreize hängt dabei von den subjektiven Wertvorstellungen und Motiven des Mitarbeiters ab. Der Wert des Nutzenentgangs, der durch die Beitragsleistung entsteht, richtet sich nach dem Nutzen der Alternativhandlung, die anstatt der Erbringung des Beitrags vorgenommen werden kann. Es vollzieht sich also eine bewusste Entscheidung des Mitarbeiters, ob er sich rollenkonform verhält oder nicht. Als Einflussgrößen für rollenkonformes Verhalten gelten die im Entscheidungszeitpunkt relevanten individuellen Zielvorstellungen, die Art und Menge von Verhaltensalternativen und die subjektiv erwarteten Konsequenzen, die mit einem bestimmten Verhalten einhergehen. Die erwarteten Konsequenzen bei einem rollenkonformen Verhalten hängen von der Struktur des Anreizsystems ab.¹³⁶ Folgende Grafik soll die Zusammenhänge verdeutlichen:

¹³⁴ Vgl. Bernard (2006), S. 137

¹³⁵ Vgl. Schmidt/ Daume (1996), S. 182; Bernard (2006), S. 136 ff.

¹³⁶ Vgl. Dumke (1996), S. 26 f.; Marr (1996), S. 24 ff.; Jung (2008), S. 403 ff.; Stock-Homburg (2008), S. 51 ff.

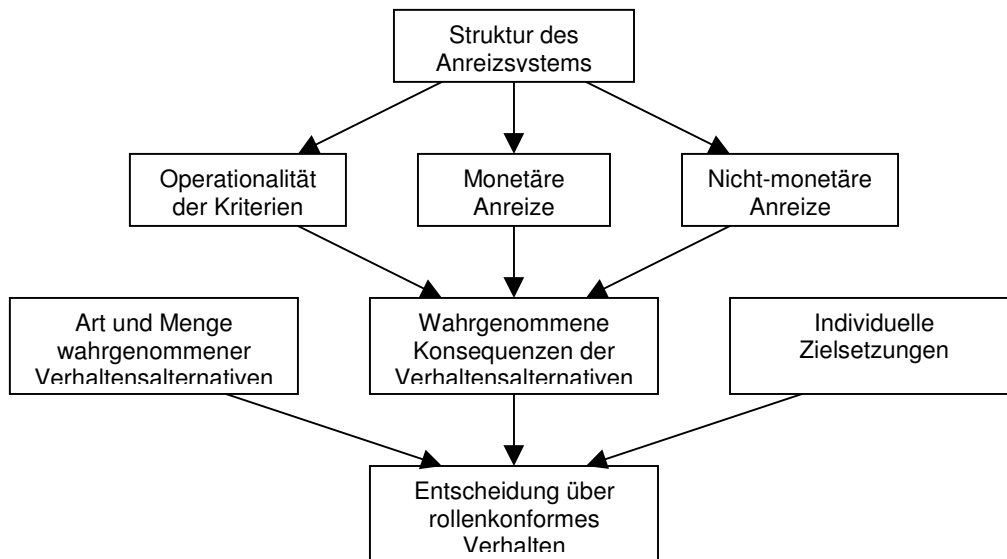


Abb. 7: Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon (vereinfachte Darstellung)¹³⁷

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wurde in erster Linie entwickelt, um die Entscheidung einer Person zu erklären, einer Unternehmung bei- bzw. aus ihr auszutreten. Nicht zuletzt da Absentismus häufig eine Vorstufe der Austrittsentscheidung ist, kann man sie aber auch für die Erklärung des motivational bedingten Fehlzeitenverhaltens heranziehen.¹³⁸ So liegt es an den Führungspersonen, solche Anreize zu schaffen, die zunächst einmal bewirken, dass der Mitarbeiter überhaupt an seinem Arbeitsplatz erscheint und somit sichtbare Fehlzeiten ausbleiben. Darüber hinaus sollte er dort auch seine optimale Leistungsfähigkeit abrufen, womit auch die nicht sichtbaren Fehlzeiten minimiert werden. Eine „produktive Präsenz“ am Arbeitsplatz stellt in diesem Fall also das rollenkonforme Verhalten dar und damit eine von mehreren Verhaltensalternativen. Welche konkreten Anreize dazu notwendig sind, hängt von der spezifischen Situation und den subjektiven Vorstellungen und Motiven der Mitarbeiter ab. In Kapitel 4.3. der Motivation wurden verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, wie solche Anreize aussehen können. Weitere Verhaltensalternativen könnten das Fernbleiben vom Arbeitsplatz oder die Leistungserbringung mit nur halber Kraft sein. Konsequenzen, die mit diesen Alternativen einhergehen, könnten beispielsweise im negativen Sinne ein unangenehmes Gespräch mit dem Vorgesetzten, Ärger mit den Kollegen oder ein lästiger Arztbesuch sein. Aus positiver Sicht wären weniger arbeitsbedingter Stress oder mehr Freizeit denkbar. Nun erfolgt ein Vergleich der verschiedenen Verhaltensalternativen im Hinblick auf ihren Nutzen

¹³⁷ Vgl. Marr (1996), S. 25

für die individuelle Zielerreichung und schlussendlich die Entscheidung, ob das rollenkonforme Verhalten („produktive Präsenz“) die beste Alternative darstellt und sich das Individuum daher für diese entscheidet.

Das Modell zeigt die vielen Faktoren und deren Zusammenhänge auf, die Einfluss auf ein bestimmtes Verhalten haben. Wie so viele andere Theorien gibt es allerdings keine konkreten Handlungsanweisungen an die Akteure. Weiterhin ist kritisch anzumerken, dass die Hauptbegriffe „Anreize“ und „Beiträge“ nicht operationalisierbar sind und somit nicht genau das Gleichgewicht bestimmt werden kann. Darüber hinaus wird unterstellt, dass Anreize und Beiträge zu einer Nutzengröße zusammengefasst werden können. Außer Acht gelassen werden zudem Situationen, in denen Personen nicht ausschließlich Nutzenüberlegungen in den Vordergrund ihres Handelns stellen.¹³⁹

5. Verdeckte Fehlzeiten

Verdeckte Fehlzeiten lassen sich am besten mit dem Eisbergmodell beschreiben. Die sichtbare Spitze überhalb des Wassers stellt die Fehlzeiten dar, von denen der Arbeitgeber Kenntnis hat. Es handelt sich dabei um die Fehlzeiten, an denen der Mitarbeiter wissentlich nicht an seinem Arbeitsplatz weilt, wie es beispielsweise bei einer Krankschreibung der Fall ist. Der unter Wasser liegende Teil dagegen stellt die verdeckten Fehlzeiten dar, an denen der Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz präsent ist oder zumindest sein sollte. Dieser Teil ist in der Regel größer als der sichtbare Teil und sollte entgegen der derzeitigen Betrachtungen in zahlreichen Unternehmen mehr Beachtung finden. Direkte Kosten, wie anfallende Entgeltfortzahlungen bei den sichtbaren Fehlzeiten, gibt es bei den verdeckten Fehlzeiten nicht. Der Schaden ist dennoch erheblich, da das produktive Potential der Beschäftigten aufgrund von Demotivation oder Krankheitssymptomen nicht vollständig eingebracht wird.¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Marr (1996), S. 26

¹³⁹ Vgl. Dumke (1996), S. 28; Jung (2008), S. 405; Stock-Homburg (2008), S. 54

¹⁴⁰ Vgl. Enderle/ Seidel (2004), S. 40

Fehlende Motivation hat vor allem auf das Phänomen Innere Kündigung großen Einfluss. Aber auch Fälle des Präsentismus können motivational bedingt sein, im Gegensatz zur inneren Kündigung allerdings, wenn vorhandene Motivation zu falschen Entscheidungen von Individuen führt. Beide Formen von verdeckten Fehlzeiten werden im Folgenden näher betrachtet, abschließend werden noch weitere Ausprägungen aufgezeigt.

5.1. Innere Kündigung

Unter Innerer Kündigung versteht man laut Gross „eine stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung. Mental ist sie, weil sie tief im Inneren sitzt, und still ist sie, weil sie sich nicht in einem offenen Akt der Kündigung niederschlägt, sondern in Arbeit und Leistung mit halbem Herz und halber Kraft.“¹⁴¹ Es entsteht somit eine mehr oder weniger bewusste Distanzierung vom Arbeitsplatz. Obwohl sich der Mitarbeiter in der Unternehmung nicht mehr wohl fühlt, verlässt er diese (noch) nicht. Das kann verschiedene Gründe haben, wie zum Beispiel die Angst, keinen neuen Arbeitsplatz zu finden oder finanzielle Einbußen zu erleiden. Innere Kündigung kann demnach eine „attraktive“ Reaktionsform sein, wenn die Opportunitätskosten der Alternative, aus der Unternehmung auszuschneiden, sehr hoch sind. Resultat des ganzen ist ein so genannter „Dienst nach Vorschrift“, bei dem ohne jegliches Engagement nur noch das Allernötigste getan wird. Die Betroffenen verhalten sich unauffällig und gehen jeglichen Konflikten aus dem Weg.¹⁴²

Die Ursache der inneren Kündigung liegt in der Regel in der Demotivation des Mitarbeiters, welche zu einer Verletzung des psychologischen Vertrages zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber führt. Dieser psychologische Vertrag beinhaltet, dass der Arbeitgeber bereit ist, in dem Maß die Bedürfnisse des Arbeitnehmers zu befriedigen, wie dieser seine Verhaltens- und Leistungserwartungen erfüllt. Die Motivation eines Mitarbeiters kann sinken, wenn sich seine Werte verändern und somit die angebotenen Anreize ihre Wirkung verlieren. Aber auch Führungsfehler und enttäuschte Erwartungen an die Arbeitssituation können zu Demotivation führen, wenn zum Beispiel Versprechungen nicht eingehalten werden. Durch die verminderte Leistungserbringung versucht das Individuum, den psychologischen Vertrag wieder

¹⁴¹ Gross (1992), S.87

gerechter zu gestalten. Dies wird aber, wenn überhaupt, nur kurzfristig möglich sein. Die in Kapitel 4.3. der Fehlzeiten erläuterte Anreiz-Beitrags-Theorie lieferte dazu eine Erklärung, wie es zu einer produktiven Leistungserbringung kommt.¹⁴³ Die Verweigerung bzw. Verminderung der Leistungen des Mitarbeiters führen aber nicht nur zu einem Bruch des psychologischen Vertrages, sondern auch zur Nichteinhaltung der Pflichten, die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergeben.¹⁴⁴ Für den Arbeitnehmer bedeutet das unter anderem, seine vorhandenen Kräfte vollständig einzusetzen. Der Arbeitgeber hat das durch innere Kündigung bedingte Verhalten grundsätzlich nicht hinzunehmen. Erbringt ein Mitarbeiter nachweislich eine Minderleistung, hat der Arbeitgeber das Recht, Konsequenzen zu ziehen, wie beispielsweise Lohnminderung, Kündigung oder das Stellen von Schadensersatzansprüchen. Eine Minderleistung aufgrund innerer Kündigung dürfte allerdings schwierig nachzuweisen sein.¹⁴⁵

Angesetzt werden sollte aber in jedem Fall an einem anderen Punkt, denn wenn die innere Kündigung bei einem Mitarbeiter auftritt, ist es meist schon zu spät. Wenn ein Mitarbeiter innerlich mit seiner Arbeit abgeschlossen hat, ist es schwer, ihn wieder in den Zustand zu bringen, in dem er motiviert und engagiert seine Tätigkeit ausführt. Aus diesem Grund muss präventiv gehandelt, was voraussetzt, dass die Ursachen identifiziert werden. Mit anderen Worten muss in erster Linie dafür gesorgt werden, dass die Motivation bei den Mitarbeitern oben gehalten wird, wofür die schon beschriebenen Mittel Verwendung finden sollten. Es sollte zudem schon bei der Personalauswahl darauf geachtet werden, dass die „passenden“ Mitarbeiter auch auf die entsprechenden Positionen gesetzt werden. Dabei gilt es, nicht nur die fachliche Eignung zu betrachten, sondern vor allem die Persönlichkeit des Individuums zu berücksichtigen. Dabei spielen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile eine entscheidende Rolle, in denen dem Anwärter nicht nur beschrieben wird, was fachlich von ihm erwartet wird, sondern auch Anforderungen hinsichtlich Übernahme von Verantwortung oder selbständiges Arbeiten klar definiert werden.¹⁴⁶

¹⁴² Vgl. Richter (1999), S. 121; Brinkmann/ Stapf (2005), S. 13; Walter (2005), S. 299

¹⁴³ Vgl. Richter (1999), S. 119 ff.; Brinkmann/ Stapf (2005), S. 13 ff.; Drumm (2008), S. 384 ff.

¹⁴⁴ Rechtsgrundlage ist der § 611 BGB in Verbindung mit dem Arbeitsvertrag.

¹⁴⁵ Vgl. Kast/ Pietrzyk (1994), S. 121

¹⁴⁶ Vgl. Brinkmann/ Stapf (2005), S. 203

Innere Kündigung führt aber nicht nur zu verdeckten Fehlzeiten, sondern bringt noch andere Risiken mit sich. Zum einen steigt die Wahrscheinlichkeit von physischem Absentismus und unter Umständen auch die von psychosomatischen Erkrankungen. Zum anderen kann sich das Verhalten bei innerer Kündigung auch negativ auf die Kollegen auswirken. Gerade bei einer engen Zusammenarbeit im Team kann es zu einer Missstimmung kommen, da die Mitarbeiter evtl. mehr leisten müssen oder die unengagierte Einstellung nicht akzeptieren. Im schlimmsten Fall werden so die Kollegen ebenfalls demotiviert.¹⁴⁷

5.2. Präsentismus

Das Verhalten von Mitarbeitern, trotz gesundheitlicher Einschränkungen zur Arbeit zu gehen, genannt Präsentismus, ist ein Phänomen, das erst in jüngster Vergangenheit in den Fokus arbeitswissenschaftlicher Betrachtungen gerückt ist. Meist herrscht aber dennoch die Meinung vor, dass ein möglichst geringer Krankenstand anzustreben ist. Als Idealfall wird ein Krankenstand von Null gesehen. Dies ist aber ein Trugschluss. Der Arbeitsmediziner Hans Drexler von der Universität Erlangen bringt es in einem Artikel der Sueddeutschen Zeitung auf den Punkt, indem er sagt: „Ein gesundes Unternehmen braucht auch einen gesunden Krankenstand. Der Zusammenhang 'Keine kranken Mitarbeiter - der größte Gewinn für die Firma' ist schlicht falsch.“¹⁴⁸ Damit spricht er das Problem Präsentismus gezielt an. Denn ein niedriger Krankenstand muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Mitarbeiter in dem Unternehmen übermäßig gesund sind, sondern kann ein Zeichen für erhöhten Präsentismus darstellen.

Vor allem Mitarbeiter mit psychischen Problemen neigen zu Präsentismus. Da sich solch emotionale Probleme nicht so offensichtlich zeigen wie Krankheiten, die auf die Physis des Individuums wirken, lassen sich Betroffene seltener krank schreiben, obwohl sich auch in solchen Fällen die Produktivität verringert. Aber auch Mitarbeiter mit sehr hoher Motivation sind anfällig für Präsentismus. Hier zeigen sich zum ersten Mal auch eventuelle negative Auswirkungen, die mit der Motivation am Arbeitsplatz einhergehen können. Mitarbeiter entwickeln ein so hohes Pflichtgefühl und Freude an der Arbeit, dass sie die Anwesenheit trotz Unwohlseins am Arbeitsplatz einer

¹⁴⁷ Vgl. Richter (1999), S. 130; Walter (2005), S. 301 f.

Regenerationspause zu Hause vorziehen. Es fehlt in solchen Fällen das Bewusstsein, dass damit auch ein Produktivitätsverlust einhergeht und die Fehlerquote aufgrund einer reduzierten Aufmerksamkeitsspanne steigt. Auch Selbständige und Mitarbeiter in Führungspositionen gehören aufgrund ihrer erhöhten Verantwortung für das Unternehmen und ihre Unterstellten zur Risikogruppe.¹⁴⁹

Weitere Gründe für Präsentismus sind ein großes Arbeitsvolumen, Rücksicht auf Kollegen, die Angst vor beruflichen Nachteilen oder dem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes, Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und die falsche Bewertung der Krankheit. Zum Teil wird „Krankmelden“ auch als Zeichen von Schwäche angesehen. Neben der Folge, dass die Person selbst nicht die volle Leistungsfähigkeit bringen kann, können auch die sichtbaren Fehlzeiten aufgrund einer Verschleppung bzw. Verschlimmerung der Krankheit und dem damit verbundenen längeren Arbeitsausfall sowie der Ansteckung der Kollegen und einem folglich höheren Krankenstand ansteigen.¹⁵⁰

Man könnte im Fall des Präsentismus bei penibler Betrachtung, ähnlich wie bei der inneren Kündigung, von einem Bruch des Arbeitsvertrages sprechen, da der Arbeitnehmer nicht seine volle Leistungsfähigkeit einbringt. Dies ist aber nicht der Fall, da der Arbeitnehmer seine vorhandenen Kräfte schon vollständig einsetzt. Diese sind aber aufgrund der vorliegenden Krankheit weit weniger ausgeprägt als im gesunden Zustand. Somit sollte der Vorgesetzte bei Kenntnis eines Präsentismusfalles tunlichst von einer Bestrafung absehen. Vielmehr sollte er in einem Gespräch das gezeigte Engagement des Mitarbeiters loben, gleichzeitig aber auch klar stellen, dass durch das Verhalten weder dem Mitarbeiter noch dem Unternehmen geholfen ist und dass die Gesundheit der Mitarbeiter im Vordergrund steht.

Die verdeckten Fehlzeiten, die durch Präsentismus entstehen, können nicht über den Einsatz von motivationsteigernden Maßnahmen gesenkt werden. Im Gegenteil kann unter Umständen zu viel Motivation erst zu diesem Phänomen führen. Es gilt hier, einige Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass dem Problem des Präsentismus entgegengewirkt werden kann. Besonderes Augenmerk sollte dabei

¹⁴⁸ Vgl. Bönisch (2008)

¹⁴⁹ Vgl. Kuhn (2010), S. 48; Schmidt/ Schröder (2010), S. 93

¹⁵⁰ Vgl. Schmidt/ Schröder (2010), S. 93 f.

auf dem Betriebsklima liegen, dass eine Atmosphäre ausstrahlen sollte, in der man problemlos und ohne Nachteile fürchten zu müssen seine physischen oder psychischen Krankheitssymptome außerhalb der Arbeit auskurieren kann. Welches enorme Ausmaß die Folgen von Präsentismus annehmen können, zeigen einige wenige Untersuchungen, in denen die Produktivitätsverluste bzw. die Kosten aufgrund von Präsentismus erheblich höher sind als die des Absentismus.¹⁵¹ Allerdings sind verbindliche Messwerte kaum erhältlich, denn einige Fragen bleiben bei der Betrachtung von Präsentismus offen. So wird es nahezu unmöglich sein, genau festzustellen, ab welchem Grad an subjektivem Krankheitsempfinden tatsächlich eine Leistungsminderung eintritt. Des Weiteren kann eine Minderleistung nicht nur die Folge einer psychischen oder physischen Belastung sein. Es können zusätzlich noch situative Gegebenheiten eine Rolle spielen und es ist schwierig, den genauen Anteil des Präsentismus an der verminderten Leistung zu bestimmen. Trotz der Mängel in der Messbarkeit bleibt es unbestritten, dass Präsentismus ein bisher weit unterschätztes Feld in der betrieblichen Fehlzeitenbestimmung ist und dem Phänomen von der Führungsseite viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

5.3. Weitere Ausprägungen verdeckter Fehlzeiten

„Verdeckte Fehlzeiten“, wie die Betriebspraktiker sie nennen, sind ferner Zigarettenpausen auf der Toilette, Fußballgespräche an der Werkbank, Urlaubsberichte im Büro, private Telefonate und Geburtstagsfeiern. Drei Prozent der Lohn- und Gehaltssumme werden bei solchen Gelegenheiten verplaudert.“¹⁵² Der Spiegel machte schon 1966 in einer Ausgabe auf das Problem von verdeckten Fehlzeiten in Unternehmen aufmerksam. Wie hoch der Prozentsatz heutzutage tatsächlich ist, bleibt aufgrund der fehlenden Transparenz spekulativ. Unstrittig ist allerdings, dass durch Tätigkeiten, die dem privaten Zweck dienen, ein Teil der Soll-Arbeitszeit ungenutzt bleibt. Neben den Zigarettenpausen und Privatgesprächen sind wesentliche nicht arbeitsbezogene Aktivitäten das Surfen im Internet, vorausgesetzt ein Anschluss ist am Arbeitsplatz vorhanden, und das Zeitung lesen. Des Weiteren kann man die Überziehung von Pausen, private Besorgungen während der Arbeitszeit und das verspätete Kommen zum bzw. verfrühte Gehen vom Arbeitsplatz dazuzählen.

¹⁵¹ Vgl. Brandenburg/ Nieder (2009), S. 17; Badura (2010), S. 9

Inwieweit solche verdeckte Fehlzeiten auftreten, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. An erster Stelle stehen da die Arbeitsanforderungen. Wenn diese auf die Mitarbeiter individuell zugeschnitten werden, wird es kaum Gelegenheiten geben, in denen sich der Mitarbeiter mit nicht arbeitsbezogenen Tätigkeiten beschäftigen kann. Das Problem der privat genutzten Arbeitszeit tritt vor allem bei einer Unterforderung am Arbeitsplatz sowie bei einer schlechten Einschätzung der Arbeitsgeschwindigkeit der Mitarbeiter durch die Führungsperson ein. Erst da ergeben sich für den Mitarbeiter vermehrt Gelegenheiten, die eigentliche Arbeitszeit anderweitig zu nutzen. Ein weiterer Einflussfaktor ist die Art des Büros. In einem Einzelbüro neigt der Mitarbeiter wohlmöglich eher dazu, Privates zu erledigen, da er dort unbeobachtet ist. Gerade für das Beispiel Zeitung lesen kommen in der Regel nur Mitarbeiter in Einzelbüros in Frage. In einem Büro, in dem mehrere Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz haben, besteht dagegen eher die Gefahr, dass vermehrt Privatgespräche geführt werden, die von der eigentlichen Arbeit ablenken. In welchem Ausmaß dies geschieht, hängt wiederum von dem Verhältnis zwischen den Kollegen ab.

Auf den ersten Blick stellen derartige verdeckte Fehlzeiten einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar, da der Mitarbeiter in diesem Moment keine Leistungen im Rahmen seiner Soll-Arbeitszeit erbringt. Es stellt sich aber die Frage, ob man dieses Problem nur einseitig betrachten sollte. Geht man beispielsweise davon aus, dass ein angenehmes Betriebsklima mit einem guten Verhältnis innerhalb der Mitarbeiterschaft oftmals als Unternehmensziel ausgegeben wird, so kann man die Vermutung aufstellen, dass gerade auch durch solche Privatgespräche dieses Ziel gefördert wird. Anders ausgedrückt, zeugt es nicht von einem guten Betriebsklima, wenn die Kommunikation während der Arbeitszeit auf privater Ebene nicht vorhanden ist. Weiterhin soll der Gedanke aufgegriffen werden, dass durch eine kurzzeitige „Auszeit“ nicht zwangsläufig die Gesamtleistung gemindert wird. Etwas Abstand zu einem betrieblichen Problem zu gewinnen, sich abzulenken und neue Kräfte zu sammeln kann auch förderlich für die weitere Leistungserbringung sein. Die Frage für die Unternehmensleitung sollte also vielleicht nicht sein, wie man die verdeckten Fehlzeiten am besten unterdrücken kann, sondern vielmehr in welchem Maß man sie dulden sollte, um bestmöglich die Unternehmensziele zu verfolgen.

¹⁵² o.V. (1966), S. 25

IV Empirische Untersuchung

1. Überblick über die empirische Fehlzeitenforschung

In diesem Kapitel sollen die wichtigsten bisher veröffentlichten empirischen Untersuchungen vorgestellt werden, die sich mit der Fehlzeitenproblematik befassen. Sie sollen dabei nach den zahlreichen verschiedenen Ursachen gegliedert werden.

Zunächst sollen die demographischen Variablen und ihre Auswirkung auf das Fehlzeitenverhalten betrachtet werden. Eine Reihe von Untersuchungen beschäftigte sich mit diesen Zusammenhängen. Der Einfluss des Alters ist dabei nicht eindeutig. Leigh (1983, 1985 und 1991), Drago und Wooden (1992) oder Vistnes (1997) konnten keinen signifikanten Zusammenhang feststellen. Johannson und Palme (1996) sowie Brown, Fakhfakh und Sessions (1999) konnten dagegen einen positiven Zusammenhang zwischen Alter und Fehlzeiten beobachten. Wieder andere Untersuchungen zeigten einen umgekehrt buckelförmigen Zusammenhang, also signifikant höhere Fehlzeiten bei besonders jungen als auch besonders alten Mitarbeitern. Allen (1981 und 1984), Stephan (1991), VandenHeuvel und Wooden (1995) und Barmby und Stephan (1996) zeigten dieses Phänomen auf. Im Bereich der geschlechtsspezifischen Unterschiede ist sich die Empirie weitgehend einig, dass Frauen höhere Fehlzeiten aufweisen als ihre männlichen Kollegen. Allen (1981 und 1984), Dunn und Youngblood (1986), Stephan (1991 und 1994), Barmby, Orme und Treble (1995) sowie Delgado und Kniesner (1997) bestätigen dies. Der Familienstand eines Arbeitnehmers brachte dagegen wieder unterschiedliche Ergebnisse im Hinblick auf die Auswirkungen auf die Fehlzeiten. Barmby, Orme und Treble (1991), VandenHeuvel und Wooden (1995) und Delgado und Kniesner (1997) stellten einen positiven Zusammenhang zwischen dem Umstand, verheiratet zu sein, und der Höhe der Fehlzeiten fest. Genau entgegengesetzt sind die Ergebnisse von Allen (1984) und Johannson und Palme (1996). Schließlich findet Leigh (1983, 1985 und 1991) gar keinen signifikanten Zusammenhang beider Variablen.¹⁵³

Viele Untersuchungen konzentrieren sich auf den Zusammenhang der Höhe des Einkommens und den Fehlzeiten. In den meisten Fällen konnte kein signifikanter

¹⁵³ Vgl. Stephan (1991), S. 590; Thalmaier (2002), S. 107 f.

Einfluss des Lohnsatzes auf die Fehlzeiten beobachtet werden, wie beispielsweise in den Untersuchungen von Wilson und Peel (1991), Winkelmann (1996) oder Vistnes (1997). Wenn ein Zusammenhang festgestellt werden konnte, dann war dies meist ein negativer Einfluss der Einkommenshöhe auf die Höhe der Fehlzeiten. So zeigten Stephan (1991 und 1994), Barmby, Orme und Treble (1995), Barmby und Stephan (1996), Johannson und Palme (1996), Delgado und Kniesner (1997) sowie Brown, Fakhfakh und Sessions (1999) einen solchen Einfluss in ihren Untersuchungen. Johannson und Palme (1998) konnten in einer weiteren Untersuchung nun sogar teilweise einen positiven Einfluss der Höhe des Lohnsatzes auf die Fehlzeiten feststellen, ebenso wie Allen (1984).¹⁵⁴

Wilson und Peel (1991) sowie Brown, Fakhfakh und Sessions (1999) untersuchten darüber hinaus die Auswirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen auf das Auftreten von Fehlzeiten. Wilson und Peel stellten dabei fest, dass in Unternehmen, deren Anreizsystem Mitarbeiterbeteiligungen beinhaltet, signifikant geringere Fehlzeiten auftreten. Brown, Fakhfakh und Sessions konnten diesen Effekt allerdings nur bei Kapitalbeteiligungen feststellen, in Verbindung mit einer Erfolgsbeteiligung stiegen im Gegensatz dazu sogar die Fehlzeiten.¹⁵⁵

Beim Faktor Unternehmensgröße kommen fast alle empirischen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass mit der Größe des Unternehmens auch die Fehlzeiten steigen. Wilson und Peel (1991), Stephan (1994), Barmby und Stephan (1996), Winkelmann (1996), Delgado und Kniesner (1997), Vistnes (1997), Schnabel (1997) und Brown, Fakhfakh und Sessions (1999) bestätigen diesen Zusammenhang. Nur wenige Untersuchungen, wie die von VandenHeuvel und Wooden (1995), fanden keinen signifikanten Zusammenhang.¹⁵⁶

Den Einfluss der Betriebszugehörigkeitsdauer auf die Fehlzeiten hatten ebenfalls einige Untersuchungen zum Inhalt. Ein einheitliches Ergebnis konnte dabei allerdings nicht festgestellt werden. So kamen beispielsweise Leigh (1985) und Stephan (1991) zu dem Ergebnis, dass mit längerer Betriebszugehörigkeit geringere Fehlzeiten einhergehen. Andere Untersuchungen, wie die von Dunn und Youngblood (1986),

¹⁵⁴ Vgl. Stephan (1991), S. 591; Thalmaier (2002), S. 98 f.

¹⁵⁵ Vgl. Thalmaier (2002), S. 100 f.

¹⁵⁶ Vgl. Thalmaier (2002), S. 104

Leigh (1983 und 1991) oder Vistnes (1997) konnten keinen signifikanten Einfluss nachweisen.¹⁵⁷

Betrachtet man nun Faktoren, deren Einfluss auf die Motivation als sehr hoch eingeschätzt wird, sind nur noch relativ wenige empirisch untermauerte Ergebnisse verfügbar. Als erstes soll das Führungsverhalten betrachtet werden und dabei wieder in mitarbeiter- und aufgabenorientierte Führung unterschieden werden. Verschiedene Untersuchungen sind sich einig darüber, dass mit einer mitarbeiterorientierten Führung geringere Fehlzeiten einhergehen. Przygodda, Arentz, Quast und Kleinbeck (1991), Schmidt (1996), Priemuth (2004) oder Bartlomé (2005) bestätigten das mit ihren Studien. Schmidt-Basse und Neuberger (1973) wiesen in ihrer Untersuchung nach, dass ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten zu höheren Fehlzeiten führt. Beide Zusammenhänge konnten durch Fleishman, Harris und Burt (1955) sowie Johns (1978) aufgezeigt werden.¹⁵⁸ Des Weiteren konnten Katzell und Guzzo (1983) in ihrer Studie einen negativen Effekt von Feedback auf Absentismus feststellen.¹⁵⁹

Im Bereich der Arbeitsbedingungen untersuchte Winkelmann (1996) den Einfluss der subjektiven Einschätzung des Arbeitnehmers, ob er die Arbeitsbedingungen als gesundheitsschädigend empfindet, auf das Fehlzeitenverhalten. Er konnte dabei keinen signifikanten Zusammenhang feststellen.¹⁶⁰

Elemente der Arbeitsgestaltung fanden ebenfalls in einigen Studien Beachtung. So kontrollierte Leigh (1983), ob empfundene Monotonie am Arbeitsplatz einen signifikanten Einfluss auf die Fehlzeiten hat, was allerdings nicht der Fall war.¹⁶¹ Ebenso keinen Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten hatte das Gefühl des Mitarbeiters, gute Aufstiegschancen zu besitzen. Dies war zumindest das Ergebnis der Untersuchung von Drago und Wooden (1992).¹⁶²

Berücksichtigt man den engen Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit durch zum Teil identische Faktoren, die zu beiden führen, geben

¹⁵⁷ Vgl. Stephan (1991), S. 590; Thalmaier (2002), S. 105

¹⁵⁸ Vgl. von Aarburg (2006), S. 21

¹⁵⁹ Vgl. Liebig (2006), S.59

¹⁶⁰ Vgl. Thalmaier (2002), S. 110

¹⁶¹ Vgl. Thalmaier (2002), S. 110

¹⁶² Vgl. Thalmaier (2002), S. 105

etliche empirische Untersuchungen einheitliche Ergebnisse zum Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten. So zeigen beispielsweise Neuberger (1974), Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975), Rosenstiel (1975) und Locke (1976), dass mit höherer Arbeitszufriedenheit die Fehlzeitenwahrscheinlichkeit sinkt.¹⁶³

2. Umfrage zur Fehlzeitenanalyse

2.1. Methodische Aspekte der Untersuchung

Bei der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung handelt es sich um eine quantitative Befragung, mit deren Hilfe bestimmte Hypothesen überprüft werden sollen, die aus den bisherigen theoretischen Ausführungen hergeleitet wurden. Das Interesse liegt dabei in der Erkenntnis, inwieweit bestimmte Faktoren Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten von Arbeitnehmern haben. Dabei beschränkt sich die Untersuchung auf die Betrachtung des physischen Absentismus. Mit Hilfe von statistischen Analysen sollen Zusammenhänge aufgedeckt und einflussreiche Faktoren identifiziert werden.

Die untersuchte Grundgesamtheit umfasst alle Arbeitnehmer, die vollzeitbeschäftigt sind und mindestens seit 2009 in ihrem derzeitigen Unternehmen angestellt sind. Aufgrund der erheblichen Größe der Grundgesamtheit stellt die betrachtete Menge in dieser Untersuchung eine Stichprobe dar. Von einer Eingrenzung der Grundgesamtheit im Sinne einer Umfrage bei einem einzelnen Unternehmen wurde Abstand genommen. Der Grund lag in der dafür notwendigen Einbeziehung der Unternehmensleitung und dem daraus resultierenden Risiko, dass die Befragten aufgrund von fehlendem Vertrauen in die Anonymität der Befragung Konsequenzen befürchten und deshalb nicht wahrheitsgetreu antworten. Andere Beschränkungen der Grundgesamtheit hätten darüber hinaus die Besorgung der Daten noch weiter erschwert.

Für die Befragung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen angefertigt, der über eine Internetadresse aufgerufen und von den Probanden freiwillig und völlig

¹⁶³ Vgl. Ferreira (2001), S. 69; Mertel (2006), S. 34

anonym ausgefüllt werden konnte.¹⁶⁴ Eine Angabe von Namen und Firma war nicht nötig. Potentielle Teilnehmer wurden per e-mail oder über soziale Netzwerke direkt angeschrieben und über die Untersuchung und ihren Zweck informiert. Neben der Bitte um eine Teilnahme wurde noch darauf hingewiesen, dass der Link zur Umfrage gern an andere Personen weitergeleitet werden kann. Der Befragungszeitraum umfasste acht Tage und die Bearbeitungszeit eines Fragebogens betrug etwa 10 bis 15 Minuten.

Der Fragebogen ist strukturiert, das heißt er ist in verschiedene Themenblöcke unterteilt, und beinhaltet insgesamt 52 geschlossene Fragen bzw. Aussagen. Auf den Inhalt und das Fragekonzept wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen. Die gewonnenen Daten aus der Umfrage wurden mit Hilfe eines Statistikprogramms ausgewertet.¹⁶⁵

2.2. Inhalt und Konzept der Befragung

Mit einigen der im theoretischen Teil identifizierten Variablen, bei denen vermutet wird, dass sie mit einer höheren Motivation und somit geringeren Fehlzeiten einhergehen, werden nun Hypothesen gebildet. Diese sollen dann mit Hilfe einer Umfrage geprüft werden. Als abhängige Variable dienen bei allen Hypothesen die betrieblichen Fehlzeiten. Die Arbeitsgestaltung, die Arbeitsbedingungen und das Vorgesetztenverhalten stellen unabhängige Variablen dar. Folgende Hypothesen werden gebildet:

- (1) Fehlende Motivierungspotentiale in der Arbeitsgestaltung haben vermehrte betriebliche Fehlzeiten zur Folge.
- (2) Demotivierende Arbeitsbedingungen führen zu ansteigenden betrieblichen Fehlzeiten.
- (3) Fehlende Motivierungspotentiale des Vorgesetztenverhaltens bringen erhöhte betriebliche Fehlzeiten mit sich.

¹⁶⁴ Der ursprüngliche Fragebogen wurde nach einem Pretest mit fünf Personen überarbeitet und erst dann freigegeben.

¹⁶⁵ Für die Auswertung wurde PASW 17 genutzt.

Da es sich bei den Dimensionen Arbeitsgestaltung, Arbeitsbedingungen und Vorgesetztenverhalten um latente Variablen¹⁶⁶ handelt, sind für deren Messung Indikatoren notwendig. Für die Arbeitsgestaltung treten Monotonie, Handlungsspielraum, Verantwortungsbereich und Entwicklungsmöglichkeiten als Indikatoren auf. Die Arbeitsbedingungen werden über die Kollegen, die Arbeitsanforderungen und die direkten Arbeitsplatzbedingungen gemessen. Letztlich dienen das allgemeine Verhältnis, der Führungsstil und die fachliche Kompetenz als Indikatoren für das Vorgesetztenverhalten. Indikatoren müssen direkt beobachtbar sein, sie werden demnach auch als manifeste Variablen bezeichnet. Um die Indikatoren wiederum zu messen, werden Items verwendet. Unter Items versteht man beispielsweise Fragen oder Aussagen, denen die Probanden zustimmen bzw. nicht zustimmen.¹⁶⁷ Für die Dimension Arbeitsgestaltung werden für den Indikator Verantwortungsbereich zwei, für Monotonie drei und für die Indikatoren Handlungsspielraum und Entwicklungsmöglichkeiten jeweils vier Items verwendet. In der Dimension Arbeitsbedingungen werden die Indikatoren Kollegen durch vier Items, Arbeitsanforderungen durch sechs und direkte Arbeitsplatzbedingungen durch fünf Items gemessen. Die für das Vorgesetztenverhalten verwendeten Indikatoren allgemeines Verhältnis und Führungsstil werden mit jeweils fünf, der Indikator Fachliche Kompetenz mit drei Items beschrieben. Der komplette Fragebogen ist dem Anhang beigelegt.

Für die Beantwortung der Items und somit für die Messung der Indikatoren wird eine fünfstufige Likert-Skala verwendet. Deren Antwortmöglichkeiten reichen von „trifft voll zu“ über „trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“ bis hin zu „trifft gar nicht zu“. Zusätzlich gibt es in der Mitte der Skala noch die Ausprägung „unentschieden“. Auf eine Ausweichoption, die gewählt werden kann wenn man die Aussage nicht beurteilen kann oder keine Antwort weiß, wird verzichtet, da vorausgesetzt wird, dass eine Person aus der Grundgesamtheit, die demnach in einem festen Arbeitsverhältnis steht, einen Bezug zu jedem Item herstellen kann. Die mittlere Ausprägung „unentschieden“ wurde in die Skala aufgenommen, damit sich der Befragte nicht gedrängt fühlt, sich für eine Richtung zu entscheiden. Es wird dabei in Kauf genommen,

¹⁶⁶ Als latente Variablen werden solche verstanden, deren Ausprägungen nur indirekt zu beobachten sind, vgl. dazu Mayer (2008), S. 75

¹⁶⁷ Vgl. Mayer (2008), S. 79

dass diese Ausprägung von einigen Probanden als bequeme Ausweichantwort genutzt wird.¹⁶⁸

Die soziodemografischen Angaben wurden bewusst an den Anfang des Fragebogens gesetzt, da diese Fragen schnell und ohne größere Überlegungen beantwortet werden können und der Proband somit einen guten Einstieg in die Befragung hat. Darüber hinaus sieht er im Fortschrittsbalken sehr schnell steigende Prozentzahlen, die angeben, welcher Anteil schon ausgefüllt wurde. Auf die Frage nach dem genauen Alter des Probanden wurde verzichtet, stattdessen werden zur Beantwortung sechs Intervalle vorgegeben. Bei der Frage nach der Unternehmensgröße werden drei Intervalle¹⁶⁹, bei der nach der Abteilungsgröße vier Intervalle angeboten. Zu den Fragen nach der Branche und der Arbeitnehmergruppe wird neben verschiedenen Antwortvorgaben auch jeweils ein freies Feld angeboten, in dem der Befragte eine Antwort eintragen kann, die nicht in den Vorgaben enthalten ist.¹⁷⁰

2.3. Auswertung der Umfrage

Insgesamt wurde der Link zur Umfrage 225mal aufgerufen. Es kamen dabei 141 Fragebögen zurück, von denen 117 für die Auswertung genutzt werden konnten. Voraussetzung dafür, in die Auswertung aufgenommen zu werden, war eine Betriebszugehörigkeit seit 2009 oder eher, Zugehörigkeit zum Status „Arbeitnehmer Vollzeit“ und die Beantwortung der ersten beiden Fragen zu den persönlichen Fehlzeiten im Jahr 2010 sowie der demografischen Fragen.¹⁷¹

Die gewonnenen Daten wurden in ein gängiges Statistikprogramm übertragen und anschließend vom Autor ausgewertet und interpretiert. Es wurde dabei darauf geachtet, die Ergebnisse mit Hilfe von Tabellen und Diagrammen übersichtlich und verständlich darzustellen, um auch Personen, denen eine statistische Datenanalyse fremd ist, einen Einblick in das Sachgebiet zu gewähren.

¹⁶⁸ Vgl. Mertel (2006), S. 122 f.

¹⁶⁹ Die Intervallgrößen richten sich nach der Unterscheidung in kleine, mittelgroße und große Kapitalgesellschaften nach § 221 UGB.

¹⁷⁰ Die Vorgaben für bestimmte Branchen lehnen sich an die Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes an.

Die Auswertung gliedert sich in vier Teile. Dabei wird den Dimensionen Arbeitsgestaltung, Arbeitsbedingungen und Vorgesetztenverhalten jeweils ein Abschnitt gewidmet, in denen auf mögliche Zusammenhänge zwischen deren Indikatoren und dem betrieblichen Fehlzeitenverhalten eingegangen wird. Zunächst sollen die demografischen Werte und ihre Beziehung zu den Fehlzeiten behandelt werden.

2.3.1. Soziodemografie und Fehlzeiten

Für eine empirische Untersuchung ist es notwendig, die Probanden mit einigen grundlegenden persönlichen Eigenschaften zu beschreiben. Neben den ganz allgemeinen Kriterien „Alter“ und „Geschlecht“ wurden mit „Branche“, „Unternehmensgröße“, „Abteilungsgröße“, „Unternehmenszugehörigkeit“, „Vorgesetztendauer“ und „Arbeitnehmergruppe“ noch sechs Kriterien abgefragt, die sich auf den jeweiligen Arbeitsplatz des Probanden beziehen. Die Frage nach der Arbeitnehmergruppe galt allerdings nur als Auswahlkriterium, da in die Auswertung nur vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer eingehen sollten.

Mit 60,6 % ist der Anteil der männlichen Teilnehmer höher als der der weiblichen (39,4 %).¹⁷² Bei der Altersstruktur nehmen die 25 bis 34jährigen mit 65,0 % den Hauptteil ein, gefolgt von den 35 bis 44jährigen mit 12,0 %. Damit überwiegt genau die Altersgruppe, die statistisch gesehen die wenigsten Fehlzeiten aufweist. Ein Blick auf die Branchenzugehörigkeit zeigt, dass die Teilnehmer am stärksten dem verarbeitenden Gewerbe (23,1 %) und dem öffentlichen Sektor (17,1 %) angehören. Die restlichen Teilnehmer verteilen sich in etwa anteilsgleich auf die weiteren Branchen. Die Unternehmensgröße weist ein ausgeglichenes Bild vor. Bei einer Nichtnennung ist genau die Hälfte in einem großen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern angestellt. Die andere Hälfte ist somit den kleinen und mittelständigen Unternehmen zuzuordnen. Mit 61,5 % arbeiten fast zwei Drittel der Befragten in einer kleinen Abteilung mit maximal 15 Mitarbeitern.

¹⁷¹ Beim Auslassen einer demografischen Frage wurde der Fragebogen dennoch für die Auswertung aufgenommen.

¹⁷² Bei 13 Nichtnennungen stellen die angegebenen Werte die gültigen Prozente dar.

Als absentismusverdächtige Fehltage gelten die Fehltage, bei denen man maximal drei Tage am Stück fehlt. Um sie zu erhalten, wurden die Tage, an denen der Proband länger als drei Tage am Stück fehlte, von den Gesamtfehltagen subtrahiert.¹⁷³ Es ergab sich dabei ein Mittelwert von 1,86 Fehltage pro Arbeitnehmer. Um dem Problem der Verfälschung durch Ausreißer zu begegnen, wurden die Werte der absentismusverdächtigen Fehltage in vier Intervalle übertragen. Dabei wurden null Fehltage mit dem Wert 1 kodiert, ein bis drei Fehltage mit 2, vier bis neun Fehltage mit 3 und zehn und mehr Fehltage wurden mit 4 kodiert. Dabei ergab sich ein Mittelwert von 1,65 für alle Teilnehmer. Dieser Wert wird in der weiteren Untersuchung als „Absentismusneigung“ bezeichnet. Die absentismusverdächtigen Fehltage werden im Folgenden als „Absentismustage“ bezeichnet.

Bezogen auf das Geschlecht und das Alter ergaben sich folgende Werte:

Geschlecht	Mittelwert Absentismustage	Mittelwert Absentismusneigung	Anzahl Probanden
weiblich	2,44	1,80	41
männlich	1,25	1,48	63
gesamt	1,72	1,61	104

Abb. 8: Absentismuswerte in Abhängigkeit des Geschlechts

Alter in Jahren	Mittelwert Absentismustage	Mittelwert Absentismusneigung	Anzahl Probanden
unter 25	2,40	1,90	10
25 bis 34	1,79	1,61	76
35 bis 44	1,57	1,71	14
45 bis 54	2,71	1,71	7
ab 55	1,70	1,60	10
gesamt	1,86	1,65	117

Abb. 9: Absentismuswerte in Abhängigkeit des Alters

Wie aus den Tabellen deutlich wird, weisen in dieser Untersuchung Frauen eine deutlich höhere Absentismusneigung auf als Männer, was sich auch in den durchschnittlichen Absentismustagen niederschlägt. Da die Variable „Geschlecht“ dichotom ist, wird in diesem Fall zur Identifikation eines Zusammenhangs die

Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt.¹⁷⁴ Der Korrelationskoeffizient r_s wird mit folgender Gleichung berechnet:

$$r_s = 1 - 6 \cdot \sum_i [rg(x_i) - rg(y_i)]^2 / [n \cdot (n^2 - 1)]$$

Die Messwerte der beiden Variablen werden von x_i und y_i angegeben und $rg(x_i)$ und $rg(y_i)$ stellen die Ränge von x bzw. y dar. Ferner steht n für die Anzahl der Wertepaare.

Es ergibt sich ein Korrelationskoeffizient von -0,231, der auf dem Niveau von 0,05 signifikant ist. Das bedeutet, es gibt einen schwachen negativen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und den Absentismustagen. Mit einem geringen Wert bei der Variable „Geschlecht“ gehen eher höhere Werte der Absentismustage einher. Da „weiblich“ mit 1 und „männlich“ mit 2 kodiert wurde, bestätigt also auch die Korrelationsanalyse, wenn auch nur schwach, höhere Absentismustage bei Frauen.

Im Folgenden werden für die Betrachtung von Zusammenhängen nur noch Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson durchgeführt, da die betrachteten Variablen als intervallskaliert angesehen werden. Der Korrelationskoeffizient r berechnet sich dabei wie folgt:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Die Messwerte der beiden Variablen werden von x_i und y_i angegeben, \bar{x} und \bar{y} sind die arithmetischen Mittel der Merkmale x bzw. y .

Auffällig bei der Variable „Alter“ ist, dass bei Arbeitnehmern unter 25 Jahren sowohl hohe Absentismustage als auch eine hohe Absentismusneigung festgestellt werden kann. Der hohe Mittelwert der Absentismustage bei den 45 bis 54jährigen kommt durch einen Ausreißer bei der sehr kleinen Probandenanzahl zustande, wird aber durch den Wert der Absentismusneigung relativiert.

¹⁷³ Beim betrachteten Zeitraum handelt es sich um das Jahr 2010. Da die Umfrage am 06.12.10 startete, geht ein Großteil des Dezembers nicht in die Untersuchung ein.

¹⁷⁴ Normalerweise wird bei der Prüfung des Zusammenhangs zwischen einer dichotomen und einer intervallskalierten Variable eine punktbiserial Korrelation durchgeführt. Diese ist allerdings in PASW nicht realisiert, so dass man auf die Rangkorrelation zurückgreifen kann. Vgl. Bühl (2008), S. 346

Bezogen auf die Unternehmens- und die Abteilungsgröße ergaben sich folgende Werte:

Unternehmensgröße	Mittelwert Absentismustage	Mittelwert Absentismusneigung	Anzahl Probanden
bis 250	2,17	1,69	58
über 250	1,59	1,64	58
gesamt	1,88	1,66	116

Abb. 10: Absentismuskwerte in Abhängigkeit der Betriebsgröße

Abteilungsgröße	Mittelwert Absentismustage	Mittelwert Absentismusneigung	Anzahl Probanden
bis 15	1,51	1,57	72
über 15	2,42	1,78	45
gesamt	1,86	1,65	117

Abb. 11: Absentismuskwerte in Abhängigkeit der Abteilungsgröße

Im Bereich der Unternehmensgröße weisen zwar Arbeitnehmer in kleinen und mittelständigen Unternehmen deutlich höhere Fehltage auf. Allerdings unterscheidet sich die Absentismusneigung nur geringfügig von der in großen Unternehmen. Anders stellt sich das Ergebnis im Bereich der Abteilungsgröße dar, wo Arbeitnehmer in kleinen Abteilungen sowohl niedrigere Fehltage als auch eine geringere Absentismusneigung vorzeigen. Aber auch in dem Fall ist der Korrelationskoeffizient sehr gering. Ebenso konnte durch Korrelationsanalysen keine Verbindung zwischen der Betriebszugehörigkeitsdauer und dem Fehlzeitenverhalten nachgewiesen werden.

2.3.2. Arbeitsgestaltung und Fehlzeiten

Zunächst soll der Indikator „Monotonie“ der Dimension Arbeitsgestaltung betrachtet werden. Die drei Items korrelieren untereinander auf einem Signifikanzniveau von 0,01. Zwischen den Items „Meine Arbeit ist einfach und unkompliziert.“ und „Ich führe auf Arbeit ständig die gleichen Tätigkeiten aus.“ besteht mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,557 ein mittelstarker Zusammenhang. Zwischen beiden Items und dem Item „Meine Arbeit ist uninteressant.“ besteht jeweils nur eine geringe Korrelation. Da die Korrelationskoeffizienten ebenfalls positiv sind, besteht zwischen

allen drei Items ein positiver Zusammenhang. Das heißt, wenn einer Aussage zugestimmt wird, wird mit einer bestimmten Häufigkeit auch den anderen Aussagen zugestimmt. Lässt man die einzelnen Items mit den Absentismustagen korrelieren, kann allerdings kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden.

Wenn man unterstellt, das Monotonie am Arbeitsplatz vorliegt, wenn mindestens zwei der drei Aussagen mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ beantwortet wurden, kommt man zu folgenden Ergebnissen. Die elf Personen, deren Arbeit demnach monoton ist, weisen mit 2,64 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 2,00 deutlich höhere Werte auf als der Durchschnitt.

Auch die Korrelationen zwischen den Items des Indikators „Handlungsspielraum“ sind auf dem Niveau von 0,01 signifikant. Allerdings sind die Zusammenhänge, bis auf eine mittlere Korrelation zwischen den Items „Ich kann meine Tätigkeit nach meinen Vorstellungen durchführen.“ und „Ich kann das eigene Arbeitsgebiet selbst mitgestalten.“, nur schwach. Auch hier sind alle Korrelationskoeffizienten positiv, so dass wieder positive Zusammenhänge zwischen allen Items vorliegen. Ein Zusammenhang zwischen den Items und dem betrieblichen Fehlzeitenverhalten kann über Korrelationsanalysen erneut nicht festgestellt werden.

Auch bei einer gemeinsamen Betrachtung der beiden Items „Ich kann meine Tätigkeit nach meinen Vorstellungen durchführen.“ und „Ich kann das eigene Arbeitsgebiet selbst mitgestalten.“ ergeben sich keine Ergebnisse, die einen bestimmten Trend erkennen lassen. Wenn beide Items mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet wurden, was bedeutet, dass die betreffenden 62 Personen eine Autonomie in der Arbeitsgestaltung empfinden, ergeben sich mit 1,48 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 1,53 Werte, die unter dem Durchschnitt liegen. Allerdings weisen die acht Personen, die keine Autonomie empfinden (beide Items mit „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ bewertet) mit 1,13 Absentismustagen bei einer Neigung von 1,5 ebenfalls unterdurchschnittliche Werte auf.

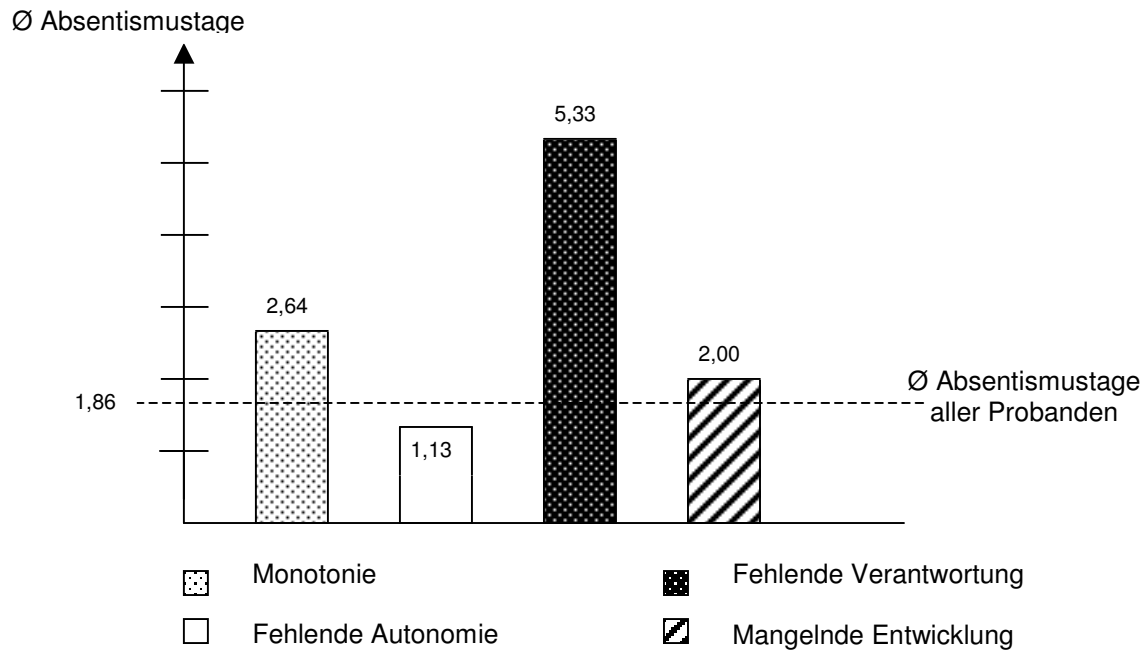


Abb. 12: Absentismustage im Hinblick auf fehlende Motivationspotentiale in der Arbeitsgestaltung

Durch die Items „Ich bin verantwortlich für einen bestimmten Bereich in meinem Unternehmen.“ und „Mir wird regelmäßig die Verantwortung für bestimmte Projekte übertragen.“ wurden die Personen herausgefiltert, die auf Arbeit keine Verantwortung tragen. Zehn Personen wählten bei beiden Items „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“. Bei ihnen wurden mit 5,33 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 2,67 übermäßig hohe Werte festgestellt. Lässt man die Items einzeln mit den Absentismustagen korrelieren, kann kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Ein zumindest schwacher Zusammenhang auf dem 0,05-Niveau lässt sich bei der Korrelation von „Verantwortung für Projekte“ und „Absentismusneigung“ erkennen. Der Korrelationskoeffizient ist mit -0,196 zwar sehr gering, zeigt aber durch das negative Vorzeichen, dass mit steigender Verantwortung die Absentismusneigung eher abnimmt.

Zwischen den Items „Meine Tätigkeit gibt mir das Gefühl, etwas leisten zu können.“ und „Ich habe das Gefühl, bei meiner Tätigkeit meine Fähigkeiten optimal einzusetzen.“ sowie „In meinem Unternehmen gibt es für mich optimale Weiterbildungsmaßnahmen.“ und „Ich habe das Gefühl, gute Aufstiegschancen zu haben.“ ist durch Korrelationskoeffizienten von 0,556 bzw. 0,546 jeweils ein mittelstarker positiver Zusammenhang auf dem Signifikanzniveau von 0,01 festzustellen. Eine Absentismusneigung von 1,41 und 0,86 Absentismustage, also Werte die deutlich unter dem

Durchschnitt liegen, ließen sich errechnen, wenn sowohl das Item „Weiterbildungsmaßnahmen“ als auch das Item „Aufstiegschancen“ mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ beantwortet wurden, was bei 22 Probanden der Fall war. Allerdings ergaben sich im Umkehrschluss keine überdurchschnittlichen Werte. Wenn beide Items mit „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ beantwortet wurden, war bei den 30 Personen eine Absentismusneigung von 1,63 bei durchschnittlich 2,00 Absentismustagen zu verzeichnen.

2.3.3. Arbeitsbedingungen und Fehlzeiten

Beim Indikator „Kollegen“ fiel auf, dass nur eine Person offensichtlich unzufrieden mit der Beziehung zu den Kollegen ist, da nur ein einziges Mal zumindest drei der vier Items mit „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ bewertet wurden. Trotz der großen Mehrheit von 89 Personen, die mit dem Verhältnis zu ihren Kollegen zufrieden sind (mindestens drei Items mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet) weisen die Items sehr unterschiedliche Zusammenhänge auf. Einen schwachen Zusammenhang gibt es zwischen dem Item „In meiner Abteilung gibt es selten Streit mit meinen Kollegen.“ und jedem der drei anderen Items. Nur die Items „Meine Kollegen unterstützen mich bei der Lösung von arbeitsbedingten Problemen.“ und „Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen ist unkompliziert.“ weisen einen Korrelationskoeffizienten von 0,673 bei einem Signifikanzniveau von 0,01 auf und hängen somit mittelstark zusammen. In Verbindung mit den Absentismustagen ist nur ein sehr schwacher Zusammenhang mit dem Item „In meiner Abteilung gibt es selten Streit mit meinen Kollegen.“ festzustellen. Die Korrelation ist auch nur auf dem Niveau von 0,05 signifikant. Der negative Korrelationskoeffizient von -0,192 zeigt zumindest, dass je mehr der Aussage zugestimmt wurde die Absentismustage tendenziell nach unten gehen. Ein Zusammenhang mit der Absentismusneigung konnte eine Korrelationsanalyse nicht zeigen.

Im Bereich der Arbeitsanforderungen konnten vermutete Zusammenhänge nur bedingt nachgewiesen werden. Einzig das Item „Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz unterfordert.“ korrelierte schwach mit den weiteren Items. Dabei fiel der vermutete stark negative Zusammenhang mit dem entgegen gesetzten Item „Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz überfordert.“ mit einem Korrelationskoeffizienten

von -0,334 relativ gering aus, was daran liegt, dass die Mehrheit der Befragten sich weder über- noch unterfordert fühlen. Die Korrelationskoeffizienten in Verbindung mit den Items „Ich beschäftige mich auf Arbeit mit privaten Sachen.“ (0,312) und „Ich habe während der Arbeit Zeit, mich mit Kollegen über Privates zu unterhalten.“ (0,412) zeigten einen erwartungsgemäß positiven Zusammenhang, ebenso wie der Korrelationskoeffizient der beiden Items untereinander (0,447). Die angesprochenen Korrelationen waren auf dem Niveau von 0,01 signifikant. Für das Item „Unterforderung“ konnten auch als einziges Zusammenhänge zu den Absentismustagen und der –neigung festgestellt werden. Diese fielen mit Korrelationskoeffizienten von 0,193 bzw. 0,206 (Signifikanzniveau 0,05) schwach aus, zeigen aber zumindest einen positiven Zusammenhang.

Betrachtet man nur die Arbeitnehmer, die sich überfordert (3 Personen) oder unterfordert (35) fühlen, das heißt die das jeweilige Item mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet haben, ergibt sich für sie eine Absentismusneigung von 1,84 bei durchschnittlich 2,55 Absentismustagen. Beide Werte liegen deutlich über dem Durchschnitt.

Beim Indikator „direkte Arbeitsbedingungen“ war auffällig, dass den beiden Items „Ich kann auf alle Arbeitsmittel zurückgreifen, die für meine Tätigkeit notwendig sind.“ und „Die mir zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel sind modern.“ mit großer Mehrheit zugestimmt wurde. Nur zweimal wurde bei beiden Aussagen „trifft gar nicht zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“ angegeben. Ein Zusammenhang zum betrieblichen Fehlzeitenverhalten konnte somit nicht hergestellt werden. Die Korrelation untereinander ergab überraschenderweise nur einen Koeffizienten von 0,457 und somit nur einen eher schwachen Zusammenhang. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass bei fünf Itempaaren stark entgegen gesetzte Werte auftraten und diese bei der relativ geringen Gesamtanzahl recht deutlich ins Gewicht fallen. Das Item „Ich komme nach der Arbeit häufig erschöpft nach Hause.“ korreliert stärker mit dem Item „Ich empfinde meine Arbeit als mental anstrengend.“ (0,410) als mit dem Item „Ich empfinde meine Arbeit als körperlich anstrengend.“ (0,253). Es liegt bei beiden erwartungsgemäß ein positiver Zusammenhang vor. Die Korrelation ist auf dem Niveau 0,01 signifikant. Zudem lässt sich nur beim Item „körperlich anstrengend“ ein Zusammenhang zu den Absentismustagen erkennen, der aber auch hier mit einem Korrelationskoeffizienten

von 0,207 wieder nur schwach ausgebildet ist. Ein signifikanter Zusammenhang zur Absentismusneigung lässt sich dagegen nicht feststellen.

Unterstellt man, dass ein Arbeitnehmer anstrengenden direkten Arbeitsbedingungen ausgesetzt ist, wenn er von den Items „körperlich anstrengend“, „mental anstrengend“ und „erschöpft nach Hause“ mindestens zwei mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet, ergibt sich bei den betroffenen 45 Personen eine Absentismusneigung von 1,71 bei durchschnittlich 2,33 Absentismustagen. Die 11 Personen, die alle drei Items mit „trifft gar nicht zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“ bewertet haben und somit von kaum anstrengenden direkten Arbeitsbedingungen ausgegangen werden kann, weisen durchschnittlich 2,00 Absentismustage und eine Absentismusneigung von 1,91 auf.

2.3.4. Vorgesetztenverhalten und Fehlzeiten

Zwischen allen fünf Items des Indikators „allgemeines Verhältnis“ bestehen positive Zusammenhänge, die allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Man kann dabei die Items in zwei Gruppen unterteilen. Wenn man zunächst die ersten drei betrachtet, kann man zwischen dem Item „Mein Vorgesetzter nimmt sich für meine Belange ausreichend Zeit.“ und den Items „Mein Vorgesetzter erkennt meine Arbeitsleistungen an.“ (0,492) sowie „Mein Vorgesetzter beurteilt meine Arbeitsleistungen gerecht.“ (0,596) jeweils einen mittelstarken Zusammenhang feststellen. Zwischen den beiden letzt genannten liegt sogar eine hohe Korrelation vor (0,870), die ebenfalls auf dem Niveau 0,01 signifikant ist. Zu der zweiten Gruppe gehören die Items „Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme im Arbeitsprozess an.“ und „Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme in den zwischenmenschlichen Beziehungen an.“, die untereinander einen Korrelationskoeffizienten von 0,614 aufweisen und somit mittelstark zusammenhängen. Zusammenhänge zwischen Items aus beiden Gruppen sind jeweils nur schwach ausgebildet, aber immer noch, bis auf eine Ausnahme, auf dem Niveau 0,01 signifikant.

Wenn man davon ausgeht, dass kein gutes allgemeines Verhältnis zum Vorgesetzten vorliegt, wenn mindestens drei der fünf Items mit „trifft gar nicht zu“ bzw. „trifft

eher nicht zu“ bewertet wurden, so erhält man folgende Ergebnisse. Die 15 Personen, die diesen Bedingungen entsprechen, weisen mit durchschnittlich 3,27 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 1,93 Werte auf, die deutlich über dem Durchschnitt liegen. Betrachtet man nur die beiden Items „Arbeitsleistung anerkennen“ und „gerechte Beurteilung“, die das Feedback durch den Vorgesetzten messen, ergeben sich folgende Ergebnisse. Wenn beide Items mit „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ bewertet wurden und somit der Proband das erhaltene Feedback als gering empfindet, traten bei den elf Personen im Durchschnitt 3,45 Absentismustage bei einer Absentismusneigung von 1,82 auf. Auf der anderen Seite ergaben sich bei hoch empfundenem Feedback (62 Personen bewerteten beide Items mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“) durchschnittlich 1,68 Absentismustage und eine Absentismusneigung von 1,61. Im Fall der Kommunikation mit dem Vorgesetzten untersuchte man die beiden Items „Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme im Arbeitsprozess an.“ und „Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme in den zwischenmenschlichen Beziehungen an.“ separat. Dabei hatten die 41 Personen, die mit ihrem Vorgesetzten bei auftretenden Problemen kommunizieren (beide Items mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet) durchschnittlich 2,44 Absentismustage und eine Absentismusneigung von 1,78. Die neun Personen, die beide Items mit „trifft gar nicht zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“ bewerteten, hatten mit 1,22 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 1,44 deutlich geringere Werte. Korrelationsanalysen der einzelnen Items mit den Absentismustagen und der –neigung lieferten keine Hinweise auf Zusammenhänge.

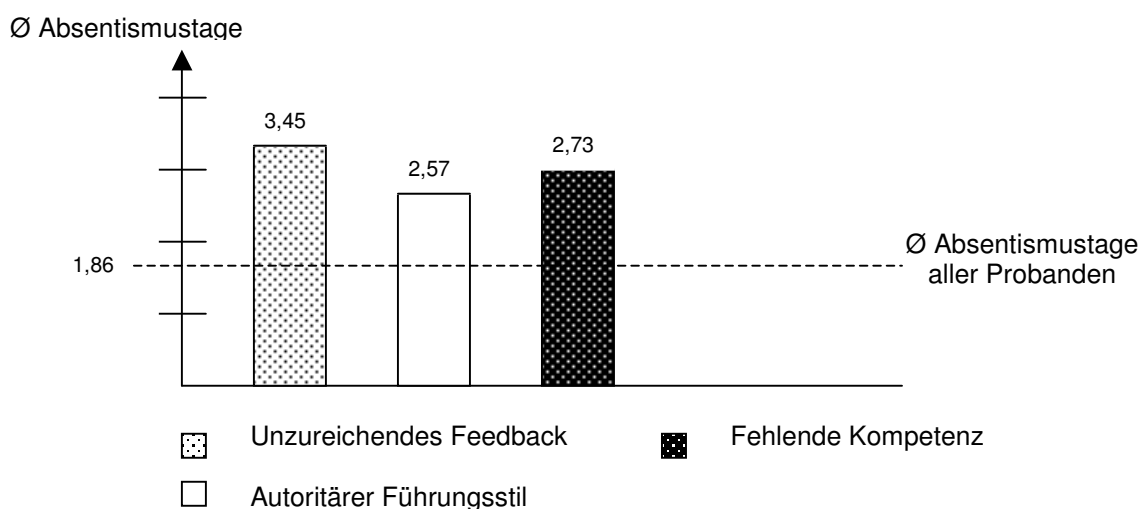


Abb. 13: Absentismustage im Hinblick auf fehlende Motivierungspotentiale des Vorgesetztenverhalten

Der Indikator „Führungsstil“ zielt auf die Identifizierung des autoritären Führungsstils ab wurde durch fünf Items beschrieben, die untereinander allesamt positiv zusammenhängen. Die Zusammenhänge sind mittelstark ausgeprägt, zwischen den Items „Mein Vorgesetzter duldet keinen Widerspruch“ und „Mein Vorgesetzter reagiert ärgerlich auf Kritik“ besteht sogar eine hohe Korrelation (0,742), die ebenso wie die anderen Korrelationen auf dem Niveau 0,01 signifikant ist. Bei der Unterstellung, ein autoritärer Führungsstil liegt vor, wenn mindestens drei der fünf Items mit „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ bewertet wurden, zeigen die betroffenen 14 Personen mit 2,57 Absentismustagen und einer Absentismusneigung von 1,93 deutlich höhere Werte.

Der letzte Indikator „fachliche Kompetenz“ umfasst drei Items, die mit Korrelationskoeffizienten von 0,569, 0,584 und 0,600 jeweils mittelstark auf einem Signifikanzniveau von 0,01 zusammenhängen. Für die weiteren Betrachtungen soll unterstellt werden, dass fachliche Kompetenz beim Vorgesetzten vorliegt, wenn mindestens zwei der drei Items mit „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“ bewertet wurden. Anderweitig betrachtet liegt bei den Vorgesetzten der Personen keine fachliche Kompetenz vor, die mindestens zwei der drei Items mit „trifft gar nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ bewertet haben. Die zweite Gruppe umfasst 22 Personen, die durchschnittlich 2,73 Absentismustage und eine Absentismusneigung von 1,77 vorweisen. Die 60 Personen, die ihren Vorgesetzten als fachlich kompetent einschätzen, haben im Durchschnitt 1,43 Absentismustage bei einer Absentismusneigung von 1,55. Einen sehr schwachen Zusammenhang zeigt eine Korrelation zwischen den Absentismustagen und dem Item „Mein Vorgesetzter kann mir meine tätigkeitsbezogenen Fragen beantworten. Allerdings ist sie nur auf dem Niveau 0,05 signifikant und mit einem Koeffizienten von 0,190 sehr gering.

3. Fazit der empirischen Untersuchung

Zunächst sei angemerkt, dass es sich bei der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit aufgrund des geringen Umfangs um keine repräsentative Umfrage handelt. Die Ergebnisse, die die Untersuchung liefert, sind somit nur eingeschränkt aussagekräftig und dürfen nicht als der Realität entsprechend angenommen werden.

Dennoch sollen die Ergebnisse daraufhin geprüft werden, ob sie zumindest gewisse Trends aufzeigen können und ob die aufgestellten Hypothesen im Rahmen dieser Untersuchung haltbar sind oder nicht.

In jedem Teilbereich ergaben sich bei der Korrelation der Items mit den Variablen „Absentismustage“ und „Absentismusneigung“ sehr kleine Korrelationskoeffizienten, die meist nicht signifikant waren. Wenn eine Korrelation signifikant war, dann nur auf dem 0,05-Niveau und es ließ sich daraus nur ein schwacher bis sehr schwacher Zusammenhang ableiten. Aus diesem Grund war es auch nicht sinnvoll, Regressionsanalysen durchzuführen, da diese nur bei höheren Korrelationskoeffizienten aussagekräftig sind.

Daraufhin wurde untersucht, inwieweit ein Zusammenlegen der Variablen Einfluss auf das Absentismusverhalten hat. Die in der Statistik gebräuchliche Faktorenanalyse, bei der untersucht wird, inwieweit die Items die Indikatoren auch tatsächlich messen, schien aufgrund der geringen Datenmenge nicht sinnvoll. So beschränkte man sich auf theoretischen Überlegungen zugrunde liegende Zusammenhänge zwischen den Items und dem Indikator und legte fest, bei welcher Bewertung der Items der Indikator eine bestimmte Ausprägung hat. Die Durchschnittswerte der Absentismustage und –neigung sollten dann den Einfluss des jeweiligen Indikators zeigen.

Für die Dimension „Arbeitsgestaltung“ konnten dadurch Ergebnisse erzielt werden, die den Vermutungen, die sich aus den theoretischen Vorüberlegungen ergaben, entsprechen. Mit einer empfundenen Monotonie bei der Arbeit waren sowohl die Werte der Absentismustage als auch die der –neigung über dem Durchschnitt. Mit guten Entwicklungsaussichten und der Übertragung von Verantwortung waren dagegen unterdurchschnittliche Werte verbunden. Nur beim Indikator „Handlungsspielraum“ waren keine Trends zu erkennen, da sowohl empfundene Autonomie, als auch ein eingeschränkter Handlungsspielraum mit geringeren Absentismuswerten einhergingen. Dennoch kann die erste Hypothese weitgehend bestätigt werden.

Für die Dimension „Arbeitsbedingungen“ gestaltete sich die Betrachtung etwas schwieriger. Der Indikator „Kollegen“ wurde zu eindeutig bewertet, so dass eine

Differenzierung in Bezug auf das Absentismusverhalten nicht möglich war. Anders verhielt es sich bei dem Indikator „Arbeitsanforderungen“. Wenn diese nicht an die Fähigkeiten des Individuums sowie an die jeweilige Situation angepasst werden und somit Über- bzw. Unterforderung empfunden wird, waren beide Absentismuswerte deutlich über dem Durchschnitt. Die Beobachtungen der direkten Arbeitsbedingungen brachten dagegen keine eindeutigen Werte. Sowohl Personen, bei denen man aufgrund bestimmter Bewertungen der Items anstrengende Arbeitsbedingungen annehmen kann, als auch Arbeitnehmer bei denen solche Bedingungen nicht gegeben sind, hatten Absentismuswerte über dem Durchschnitt. Die Probanden, die ihre direkten Arbeitsbedingungen als nicht anstrengend empfinden, wiesen sogar eine höhere Absentismusneigung auf als diejenigen mit anstrengenden direkten Arbeitsbedingungen. Aufgrund der insgesamt ungenügenden Ergebnisse kann die zweite Hypothese nicht bestätigt werden.

Für die Dimension „Vorgesetztenverhalten“ wurde zunächst der Indikator „allgemeines Verhältnis“ betrachtet, bei dem das Feedback des Vorgesetzten und die Kommunikation mit ihm untersucht wurden. Die erhaltenen Ergebnisse entsprachen dabei nur teilweise den Vermutungen. Bei einem schlecht empfundenen allgemeinen Verhältnis zum Vorgesetzten insgesamt wiesen die Betroffenen erhöhte Absentismuswerte auf. Auch ein Blick auf das erhaltene Feedback konnte die Vermutungen bestätigen, dass mit Anerkennung und gerechter Beurteilung der Arbeitsleistungen geringere Absentismuswerte auftreten. Bei der Betrachtung der Kommunikation mit dem Vorgesetzten bei auftretenden Problemen erhielt man allerdings überraschende Ergebnisse, da sich bei fehlender Kommunikation deutlich geringere Absentismuswerte ergaben als bei einer stattfindenden Kommunikation. Der vermutete Zusammenhang, dass ein als autoritär empfundener Führungsstil mit höheren Absentismuswerten einhergeht, konnte bestätigt werden. Dies gilt auch für den Indikator „fachliche Kompetenz“, bei dem Arbeitnehmer mit einem fachlich kompetenten Vorgesetzten geringere Absentismuswerte hatten als jene, die ihren Vorgesetzten als nicht kompetent empfinden. Insgesamt gesehen kann der dritten Hypothese somit zugestimmt werden.

Durch die Methode der Zusammenlegung von Variablen konnten zumindest gewisse Trends aufgezeigt werden, die sich zum Großteil mit den theoretischen Annahmen

decken. Allerdings unterliegt die Festlegung, bei welcher Bewertung der Items ein Indikator eine bestimmte Ausprägung hat, einer gewissen Willkür des Autors und ist somit kein objektiver Maßstab. Des Weiteren treten durch die bestimmte Bewertung spezieller Itemkombinationen teilweise sehr geringe Fallzahlen auf, die die Aussagekraft der Ergebnisse weiter einschränkt.

Ein weiteres Problem der Umfrage ergibt sich aus der unzureichenden Einbeziehung aller relevanten Einflussfaktoren. Inwieweit bestimmte Motivierungspotentiale die Fehlzeiten beeinflussen, hängt von den Motiven der Mitarbeiter ab. Diese werden in dieser Untersuchung allerdings vernachlässigt. Es wird quasi unterstellt, dass bestimmte Motivierungspotentiale dieselben Anreizwirkungen auf alle Probanden haben. Um tatsächlich aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, müssten allerdings gleiche Grundbedingungen für die Befragten gelten. In diesem Fall müssten Individuen mit ähnlichen Motiven betrachtet werden. Durch Experimente werden solche Bedingungen konstant gehalten, was ein entscheidender Vorteil im Vergleich zu einer Umfrage darstellt.

V Verminderung von Absentismus

Grundsätzlich lassen sich die Maßnahmen zur Reduzierung von Absentismus in zwei Gruppen unterscheiden. Zum einen sind strukturelle Maßnahmen anzuwenden, die auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen abzielen, zum anderen konzentrieren sich die personalen Maßnahmen direkt auf den Mitarbeiter. In beiden Maßnahmengruppen kann sowohl präventiv als auch therapeutisch vorgegangen werden, wobei den präventiven der Vorzug zu geben ist. Die Übergänge zwischen strukturellen und personalen Maßnahmen sind fließend und einzelne Instrumente sind nicht immer starr einer Gruppe zuzuordnen. Dennoch sollen im Folgenden die Maßnahmen zur Verminderung von Absentismus dahingehend gegliedert werden.¹⁷⁵

1. Personale Maßnahmen zur Absentismusreduzierung

Eine erfolgreiche Fehlzeitenreduzierung beginnt schon bei der Personalauswahl bzw. der Übernahme neuer Mitarbeiter. Wichtig dabei ist, nicht nur darauf zu achten, dass sich die Qualifikation des Bewerbers mit den zu erfüllenden Anforderungen deckt, was voraussetzt, dass der Entscheidungsträger die Anforderungen auch tatsächlich genau kennt. Gleichmaßen müssen die persönlichen Einstellungen des Bewerbers insbesondere zur Arbeitsgestaltung dem Anforderungsprofil entsprechen. Dies stellt sich in der Praxis allerdings als schwierig dar, da verschiedene Informationsasymmetrien bestehen. Die betreffen vor allem die persönlichen Einstellungen des Bewerbers, die dem Arbeitgeber nur ungenügend bekannt sind. Insofern ist es wichtig, entsprechend des Harzburger Modells (siehe Kapitel 4.3.2.3. der Motivation) schon bei der Ausschreibung der Stelle nicht nur auf die geforderten Fähigkeiten einzugehen, sondern auch Elemente der Arbeitsgestaltung zu beschreiben. So sollte klar erkenntlich sein, inwieweit selbständiges Arbeiten und Übernahme von Verantwortung erwartet wird. Eine Person wird sich voraussichtlich nur dann bewerben, wenn die Arbeitsgestaltung seinen Einstellungen entspricht und er die erforderlichen Fähigkeiten mitbringt. Ein weiteres Problem bei der Personalauswahl stellt darüber hinaus das Fehlen von Bewerbern mit ausreichender Qualifikation dar. Unterqualifizierte Mitarbeiter werden sich im Unternehmen überfordert fühlen. Ebenso

¹⁷⁵ Vgl. Marr (1996), S. 29 f.

kann eine Überqualifizierung bei der Bewerberauswahl als unproblematisch angesehen werden, was später in der Unternehmenspraxis zu Unterforderung führt. Sowohl Über- als auch Unterforderung gilt es zu vermeiden, da damit Demotivation erzeugt wird, was zu vermehrten Fehlzeiten führen kann.¹⁷⁶

Nachdem man sich für einen Bewerber entschieden hat, sollte eine gewisse Einarbeitungszeit vereinbart werden, indem der Bewerber intensiv betreut wird, ohne ihm dabei das Gefühl zu geben, überwacht zu werden.¹⁷⁷ Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nicht nur die Führungskraft nach einer gewissen Zeit die Eignung des Mitarbeiters besser einschätzen kann, sondern dass auch der Mitarbeiter selbst erkennen kann, ob die Arbeit seinen Fähigkeiten und Einstellungen entspricht. Erst wenn bei beiden Parteien Zufriedenheit über die Zusammenarbeit herrscht, sollte eine Festeinstellung erfolgen. Nur wenn sich der Mitarbeiter in seiner Arbeitsumgebung wohl fühlt, wird er motiviert sein, am Arbeitsplatz präsent zu sein.

Wenn im Laufe eines Arbeitsverhältnisses die Eignung des Mitarbeiters nicht mehr dem Anforderungsprofil entspricht, kann das verschiedene Gründe haben und dementsprechend ist zu reagieren. Sind zum Beispiel die Anforderungen an eine Stelle gestiegen, denen die Qualifikation des Mitarbeiters nicht mehr gerecht wird, sind diese Defizite über Weiterbildungsmaßnahmen auszugleichen. Wenn das im eigenen Unternehmen nicht möglich ist, sollte darauf geachtet werden, dass unternehmensexterne Weiterbildungsmaßnahmen gezielt durchgeführt werden. Ein so genannter „Seminar- bzw. Tagungstourismus“ ist zu vermeiden, da dieser nicht nur mit erheblichen Kosten verbunden ist, sondern auch zu zusätzlichen Fehlzeiten führt. Sind Anforderungen an eine Stelle gesunken und/ oder die Qualifikation des Mitarbeiters gestiegen, empfiehlt sich eine Arbeitsstrukturierung in Form des Job Enrichments (siehe Kapitel 4.3.2.1. der Motivation). Neben der Vermeidung von Unterforderung und somit von Demotivierung, kann durch die gestiegene Verantwortung auch Motivation erzeugt werden.¹⁷⁸

Einen entscheidenden Einfluss auf das betriebliche Fehlzeitenverhalten hat die Führungskraft. Absentismus ist in einem erheblichen Umfang ein

¹⁷⁶ Vgl. Marr (1996), S. 31 f.; Meier (1996), S. 73

¹⁷⁷ Vgl. Meier (1996), S. 73

¹⁷⁸ Vgl. Marr (1996), S. 32

Managementproblem, das heißt auf mangelnde Fähigkeiten des Vorgesetzten zurückzuführen.¹⁷⁹ Der Mitarbeiterführung sollte somit eine größere Aufmerksamkeit geschenkt werden als es in der betrieblichen Praxis derzeit üblich ist. Mitarbeiter zu führen erfordert spezielle Fähigkeiten. Der Vorgesetzte muss verschiedenste Einflussfaktoren beachten und seinen Führungsstil danach anpassen. Die Individualität der Mitarbeiter verleiht der Führungsaufgabe zusätzliche Komplexität. Der Vorgesetzte sollte also nicht nur seine fachliche Kompetenz sicherstellen, sondern vermehrt seine Mitarbeiterführung kritisch betrachten. Das bedeutet, seine Fähigkeiten müssen ebenfalls den Anforderungen an eine Führungskraft entsprechen und gegebenenfalls durch Weiterbildungsmaßnahmen angepasst werden. Des Weiteren sollte schon bei der Besetzung eines Führungspostens ähnlich verfahren werden, wie bei der Einstellung „normaler“ Mitarbeiter.

Der Führungsstil hat darüber hinaus Einfluss auf die Arbeitsgestaltung. Vorgesetzte, die die Arbeitsgestaltung auf ihre Mitarbeiter abstimmen, können deren Anwesenheitsmotivation nachhaltig stärken.¹⁸⁰ Durch einen autoritären Führungsstil, der geprägt ist von alleinigen Entscheidungen des Vorgesetzten und der Erwartung, dass die Mitarbeiter diese bedingungslos akzeptieren, werden der Handlungsspielraum, die Entwicklungschancen und die Übernahme von Verantwortung stark eingeschränkt. Außerdem kann durch die Übertragung von eher uninteressanten und einfachen Tätigkeiten ein Monotonieempfinden auftreten. Der Vorgesetzte muss darauf achten, einen Führungsstil zu praktizieren, der die Mitarbeiter an der Gestaltung des Arbeitsprozesses beteiligt, wobei die Chance besteht, intrinsische Motivation bei ihnen auszulösen. Unter dieser Bedingung kann bei den Mitarbeitern Arbeitsmotivation und somit auch Anwesenheitsmotivation erzeugt werden.

Entwicklungschancen können dem Mitarbeiter in dem Sinne geboten werden, dass ihm im Rahmen seiner Tätigkeitsausübung immer wieder Herausforderungen gestellt werden. Dabei muss sicher gestellt sein, dass ihn diese Herausforderungen nicht überfordern, sondern seine Kreativität fördern und er seine Fähigkeiten ausschöpfen kann. Ihm sollten auch neue Methoden aufgezeigt werden, mit denen er bestimmte Ergebnisse erzielen kann. So wird sein beruflicher Horizont erweitert, was auch dazu führt, dass er vielschichtiger einsetzbar ist und somit die Gefahr von Monotonie am

¹⁷⁹ Vgl. Marr (1996), S. 32

Arbeitsplatz gemindert wird. Es sollte also darauf geachtet werden, dass die vergebenen Aufgaben vielschichtig und bedeutsam sind. Es ist zudem wichtig, dass sich dem Mitarbeiter die Bedeutung der Aufgabe auch erschließt. Das kann dadurch erfolgen, dass ihm die Ziele seiner Arbeit klar aufgezeigt und die Ergebnisse präsentiert werden. Ihm muss ein eindeutiger Nutzen seiner Tätigkeit deutlich gemacht werden und die damit verbundene Bedeutung für andere Personen. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, dem Mitarbeiter ein gerechtes Feedback zu geben und ihn für gute Leistungen zu loben. Anfallende Kritik sollte zudem immer mit Unterstützung einhergehen. In Bezug auf den Handlungsspielraum sollte dem Mitarbeiter möglichst viel Freiraum gelassen werden. Eine geeignete Maßnahme dafür ist zunächst, dass der Mitarbeiter bei der Gestaltung seines Arbeitsgebietes einbezogen wird. Darüber hinaus sollte er die Tätigkeiten weitestgehend nach seinen Vorstellungen durchführen können. Ein gewisser Rahmen sollte dabei als Grundlage dienen, in dem der Mitarbeiter die Methoden zur Zielerreichung selbst bestimmen kann. Ein Eingriff in den Handlungsspielraum sollte erst dann erfolgen, wenn ersichtlich ist, dass die Ergebnisse nicht mit den gesetzten Zielen übereinstimmen. Durch Management by Delegation und Management by Objectives können solche Bedingungen geschaffen werden (siehe Kapitel 4.3.2.3. und 4.3.2.4. der Motivation).

Die Wirkung von materiellen Anreizen auf die Anwesenheit muss differenziert betrachtet werden. Direkte Anwesenheitsprämien sind bedenklich, da damit genau genommen das Selbstverständliche prämiert wird, nämlich die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflichten. Es kann damit auch nur eine Anwesenheitsmotivation ausgelöst werden, die allerdings noch keine Garantie dafür darstellt, dass nicht psychischer Absentismus am Arbeitsplatz eintritt. Des Weiteren können sich Mitarbeiter benachteiligt fühlen, denen aufgrund echter gesundheitlicher Probleme die Prämie verwehrt bleibt. Letztendlich müssen auch ökonomische Überlegungen dahingehend angestellt werden, ob die Prämienzahlungen nicht mehr Kosten umfassen, als die Kosten, die mit Fehlzeiten einhergehen.¹⁸¹ Ein materieller Anreiz in Form eines Leistungslohns wurde in Kapitel 4.3.1.1. der Motivation ausführlich diskutiert. Ein direkter Einfluss auf die Motivation kann nur bei dem Personentyp „Einkommensmaximierer“ unterstellt werden. Der indirekte Einfluss in Form eines empfundenen positiven Feedbacks kann auch schnell ins Gegenteil umschlagen, wenn der variable

¹⁸⁰ Vgl. Schmidt (2004), S. 5 f.

Vergütungsanteil ausbleibt. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass materielle Anreize nur sehr bedingt als Maßnahme zur Absentismusreduzierung in Frage kommen.

Wenn Maßnahmen zur Reduzierung der Fehlzeiten diskutiert werden, darf das Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ sicherlich nicht ausgegrenzt werden. Dazu gehören Maßnahmen zur Prävention von Krankheiten (Bewegungsprogramme, gesundes Kantinenessen, etc.), Informationsangebote (Seminare/ Broschüren über Gesundheitsrisiken) und die Reduktion von Belastungsgrößen am Arbeitsplatz. Das primäre Ziel dabei ist, auf den tatsächlichen Gesundheitszustand der Mitarbeiter einzuwirken.¹⁸² Es können dabei allerdings auch durchaus Effekte auftreten, die die Motivation der Mitarbeiter betrifft. Durch umfassende Maßnahmen des Gesundheitsmanagements bekommt der Mitarbeiter das Gefühl, dass die Unternehmensführung an seinem Wohlbefinden interessiert ist und ihm dafür verschiedene Alternativen anbietet, die zu diesem beitragen sollen. Das kann beispielsweise dazu führen, dass dies der Mitarbeiter im Rahmen des psychologischen Vertrages als zusätzlichen Anreiz empfindet und somit seine Motivation nicht verliert, weiterhin seine Leistungen zu erbringen. Darüber hinaus führen bestimmte Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu gemeinsamen Aktivitäten der Mitarbeiter, was wiederum das Verhältnis untereinander sowie das allgemeine Betriebsklima positiv beeinflussen und so Demotivation vermeiden können. Betriebliche Gesundheitsförderung gehört auf der einen Seite zu den personalen Maßnahmen der Fehlzeitenreduzierung, da auf den Gesundheitszustand des einzelnen Mitarbeiters eingewirkt wird. Auf der anderen Seite kann man den Aufbau eines erfolgreichen Gesundheitsmanagements sicherlich auch den strukturellen Maßnahmen zuordnen.

Der entscheidende Ansatzpunkt, wenn es um die Verminderung des Absentismus geht, sind die Motive des Mitarbeiters, deren Identifizierung allerdings nicht einfach ist, da sie nach außen hin kaum erkennbar sind. Geeignet scheint in diesem Zusammenhang nur die intensive Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Die Führungskraft muss sich für seine Mitarbeiter Zeit nehmen und auf sie eingehen, um herauszufinden, was diese zu einem bestimmten Handeln bewegt. Nur wenn das gelingt, können die dargestellten Maßnahmen gezielt eingesetzt werden.

¹⁸¹ Vgl. Meyer (1997), S. 38

Ein pauschaler Maßnahmenkatalog ist dabei wenig hilfreich, da Art und Intensität der Instrumente spezifisch für jeden Mitarbeiter festgelegt werden müssen.

2. Strukturelle Maßnahmen zur Absentismusreduzierung

Voraussetzung für ein wirksames Fehlzeitenmanagement ist die kontinuierliche und zuverlässige Erfassung der Fehlzeiten und eine aussagekräftige Auswertung mit entsprechenden Strukturierungshilfen. Um effektiv handeln zu können, sind die angefallenen Fehlzeiten dahingehend zu untersuchen, ob sie, wie im Fall des Absentismus, beeinflussbar sind.¹⁸³ Gesondert müssen somit die Kurzzeiterkrankungen bis zu drei Tagen erfasst werden, da speziell bei ihnen die Gefahr des Absentismus besteht. Solche Statistiken geben Aufschluss darüber, bei welchen Mitarbeitern häufig Kurzzeiterkrankungen vorkommen oder in welchen Abteilungen überdurchschnittlich hohe Fehlzeiten auftreten. Ein Fehlzeitenmanagement braucht neben den Ist-Werten auch Soll-Werte. Häufig wird dabei der Fehler gemacht, dass unrealistische Ziele im Bezug auf die Fehlzeitenquote ausgegeben werden. Der Autor dieser Arbeit hält es für falsch, überhaupt Ziele festzulegen, die sich direkt auf die Fehlzeiten beziehen. Dies birgt immer die Gefahr, dass man im Rahmen der Zielerreichung dazu verleitet wird, die Fehlzeiten kurzfristig zu senken (beispielsweise über Anwesenheitsprämien), dabei aber die eigentlichen Ursachen außer Acht lässt. Außerdem wird das Problem des psychischen Absentismus dadurch nicht abgebildet. Vielmehr sollten in regelmäßigen Abständen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, die die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation messen sollen, insbesondere die Arbeitsgestaltung und das Vorgesetztenverhältnis. Und genau dort sollte die Zielfestlegung des Fehlzeitenmanagements ansetzen, denn mit einer größeren Arbeitszufriedenheit geht auch die Absentismusquote langfristig nach unten.

Eine große Bedeutung im Rahmen der strukturellen Maßnahmen kommt der Belastungsreduktion zu. Im Unternehmen müssen als Grundlage der Fehlzeitenreduzierung zunächst die direkten Arbeitsbedingungen so geschaffen werden, dass das Risiko von Arbeitsunfällen und gesundheitlichen Gefährdungen so gering wie

¹⁸² Vgl. Kleinbeck/ Wegge (1996), S. 169

möglich ist. Gesetze und Richtlinien des Arbeitsschutzes sind zwingend einzuhalten. Darüber hinaus sollte der Arbeitsplatz ergonomisch an den jeweiligen Mitarbeiter angepasst werden, um ein Wohlbefinden zu gewährleisten.¹⁸⁴ Ebenfalls sollte der Mitarbeiter auf moderne Arbeitsmittel jederzeit zurückgreifen können, die er für die Verrichtung seiner Tätigkeiten benötigt. Durch fehlende oder ungeeignete Arbeitsmittel wird die Arbeitsverrichtung erschwert und verlangsamt. Diese Maßnahmen haben nur selten einen unmittelbaren Einfluss auf die Motivation, sie stellen im Sinne von Herzbergs Hygienefaktoren eher sicher, dass keine Demotivation entsteht und sie sind die Voraussetzung dafür, dass durch bestimmte Maßnahmen Motivation ausgelöst werden kann.

Einen ähnlichen Effekt hat die Schaffung einer Unternehmenskultur, die zu einem guten Betriebsklima und einem positivem Umgang der Mitarbeiter untereinander führt. Eine Voraussetzung dafür sind gemeinsame Werte und Normen der Mitarbeiter. Auf diese ist auch bei der Bildung von Arbeitsgruppen zu achten, um diese homogen zu gestalten. Wenn sich aus der Arbeitsgruppe eine Gruppe im psychologischen Sinne entwickelt, in der das individuelle Verhalten durch Gruppennormen gesteuert wird, so kann ein gleiches Absentismusverhalten innerhalb der Gruppe entstehen, bei dem durch Sanktionierung von Absentismus die Fehlzeiten gesenkt werden. Im negativen Fall kann gleiches Verhalten allerdings auch dazu führen, dass sich ein Mitarbeiter zum Absentismus „gezwungen“ fühlt, um nicht aus der Reihe zu fallen. Grundsätzlich gilt, dass je kleiner die Gruppe ist und je vernetzter die Aufgabenstrukturen sind, umso geringer ist die Absentismusquote. Die Arbeitsgruppe sollte zudem so autonom wie möglich agieren können. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bildung von autonomen Arbeitsgruppen dann eine erfolgversprechende Maßnahme ist, wenn durch gemeinsame Werte und Normen eine gewisse Gruppendynamik ausgelöst wird, die sich in rollenkonformen Verhalten niederschlägt.¹⁸⁵

Zu einem größeren Handlungsspielraum führt auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Soweit es der betriebliche Ablaufplan zulässt, sollte den Mitarbeitern in einem

¹⁸³ Vgl. Pohen/ Esser (1995), S. 18 ff.; Meier (1996), S. 74

¹⁸⁴ Vgl. Marr (1996), S. 36

¹⁸⁵ Vgl. Marr (1996), S. 35

bestimmten Rahmen gewährt werden, ihre Arbeitszeit selbst einzuteilen. Das ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, dass die Arbeitszeitgestaltung einen sozialen Aspekt hat, wobei Familienfreundlichkeit und Möglichkeiten zur Teilnahme am sozialen Leben im Vordergrund stehen.¹⁸⁶ Zum Beispiel erleichtert eine flexible Arbeitszeit die Planung, wann ein Kind in den Kindergarten gebracht bzw. aus ihm abgeholt werden soll oder dass das abendliche Training in einem Verein nicht verpasst wird. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit stellt auch wieder eher eine strukturelle Maßnahme dar, mit der Demotivation vermieden werden soll.

Damit die Einführung eines Beteiligungssystems eine Anreizwirkung erzielt, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein, auf die in Kapitel 4.3.1.2. der Motivation explizit eingegangen wurde. Den Kapitalbeteiligungen wird dabei eine größere Chance bescheinigt als den Erfolgsbeteiligungen, langfristig Motivation auszulösen. Eventuell kann das gestiegene Interesse an reibungslosen Abläufen im Unternehmen dazu beitragen, motivational bedingte Fehlzeiten zu senken. Nach Hübler kann die verstärkte Identifikation mit der Unternehmung, die als Motivationseffekt der Kapitalbeteiligung gilt, zu einem Rückgang des Absentismus führen.¹⁸⁷

Entscheidend ist es, in einem Unternehmen Strukturen zu schaffen, die zu einer flachen Hierarchie und somit zu geringen Führungsspannen führen. Unter diesen Bedingungen ist eine gute Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern möglich. Der Vorgesetzte kann sich ausreichend um die Mitarbeiter kümmern und verliert nicht den Überblick. Informationsverluste werden somit seltener und der Vorgesetzte ist „nah am Geschehen“. Die Kommunikation darf dabei nicht als erzwungen verstanden werden. Gerade standardisierte Fehlzeiten- oder Rückkehrgespräche haben den Charakter von erzwungenen Gesprächen. Sie haben die Ursachenforschung und Wiedereingliederung nach Fehlzeiten zum Inhalt. Über ihren Sinn gehen die Meinungen in Theorie und Praxis weit auseinander. Sie reihen sich in eine schier endlos scheinende Aufzählung von speziellen Gesprächen ein, bei denen für jede Situation bestimmte Gesprächsrichtlinien vorgegeben werden. Neben der Feststellung, dass Rückkehrgespräche nur sinnvoll nach länger andauernden Fehlzeiten sind, die meist nicht motivationale Ursachen haben, sieht der Autor dieser Arbeit in solchen nach einem genauen Leitfaden stattfindenden Gesprächen kein

¹⁸⁶ Vgl. Brandenburg/ Nieder (2009), S. 107

geeignetes Mittel, auf Absentismus einzuwirken. Vielmehr sollte auf eine gesunde, alltäglich stattfindende Kommunikation geachtet werden. Wenn Gespräche nur in besonderen Situationen oder nach bestimmten Ereignissen geführt werden, weiß der Mitarbeiter schon vorher, dass etwas Außergewöhnliches vorliegt und geht somit angespannt in das Gespräch. Des Weiteren implizieren Fehlzeitengespräche, dass der Mitarbeiter schon auffällig geworden ist und man kann nur noch therapeutisch darauf einwirken.¹⁸⁸ Besser ist eine gut funktionierende allgemeine Kommunikation, über die der Vorgesetzte viel eher von Problemen seiner Mitarbeiter und möglichen Fehlzeitenursachen erfährt und somit präventiv handeln kann.

Die strukturellen Maßnahmen schaffen größtenteils die Voraussetzungen für die Wirkung der personalen Maßnahmen. Wenn keine Strukturen im Unternehmen geschaffen werden, die Demotivation vermeiden, können sich auch auf den Mitarbeiter zugeschnittene, motivationserzeugende Maßnahmen in der Regel nicht entfalten.

¹⁸⁷ Vgl. Hübler (1995), S. 215

¹⁸⁸ Vgl. Nieder (2003), S. 72

VI Fazit

Motivation von Mitarbeitern stellt eine komplexe Aufgabe einer jeden Führungskraft dar. Wenn man Management als Aufgabe versteht, Personen zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, so fällt der Motivation eine entscheidende Rolle zu.¹⁸⁹ So auch im Bereich der Fehlzeiten, wo der Mitarbeiter dazu bewegt werden soll, an seinem Arbeitsplatz präsent zu sein. Dass das nicht immer der Fall ist, zeigen die Statistiken der Krankenkassen, die in den letzten Jahren wieder einen Anstieg des Krankenstandes verzeichnen. Dabei dauern mehr als ein Drittel aller Arbeitsunfähigkeitsmeldungen weniger als vier Tage. Genau bei diesen Kurzzeiterkrankungen besteht der Verdacht, dass sie häufig motivational bedingt sind und niemand bezweifelt ernsthaft, dass mit dem Lohnfortzahlungsgesetz nicht immer in verantwortungsvoller Weise umgegangen wird.

Wenn Mitarbeiter dahingehend motiviert werden sollen, ihrem Arbeitsplatz nicht fern zu bleiben, spielt die Arbeitsmotivation die entscheidende Rolle, denn diese führt fast immer auch zur Anwesenheitsmotivation. Zwingend ansetzen muss man dabei an den Motiven der Individuen. Diese lösen ein bestimmtes Handeln aus durch die Erwartung, damit ein Bedürfnis zu befriedigen. Wenn es nicht gelingt, die Motive der Mitarbeiter zu identifizieren, gleicht es einer Lotterie, aus den zahlreichen Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsmotivation die richtigen auszuwählen. Die Hauptaufgabe der Führungskraft muss demnach sein, die Motive nicht nur zu erkennen, sondern darauf aufbauend Motivierungspotentiale zu schaffen, die individuell auf jeden einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten sind. In diesem Zusammenhang kommt der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation eine große Bedeutung zu, wobei bei intrinsischer Motivation die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung innerhalb der Tätigkeit liegt, bei extrinsischer dagegen außerhalb.

In der betrieblichen Praxis ist es zweifelsohne sehr schwierig, diese Handlungsempfehlung in die Tat umzusetzen, da sie mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden ist. Es bieten sich allerdings einige Grundvoraussetzungen an, die den Prozess zumindest etwas erleichtern können. Flache Hierarchien verbunden mit geringen Führungsspannen oder die Förderung der Mitarbeiterbindung an das

¹⁸⁹ Vgl. Franken (2004), S. 85

Unternehmen zum Beispiel haben das Ziel, dass langfristig eine intensive Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern möglich ist. Und diese ist unablässig, wenn es darum geht, die Motive zu identifizieren.

Wenn es gelingt, Motive zu erkennen, stehen der Führungskraft zahlreiche Maßnahmen zur Verfügung. Diese reichen von erweiterten Handlungsspielräumen und Verantwortungsübertragung über Monotonievermeidung und Entwicklungschancen bis hin zu Belastungsreduktion und materiellen Anreizen. Speziell für die Verbesserung der Arbeitsmotivation ist dabei darauf zu achten, dass die Maßnahmen langfristig angelegt sind und nicht nur einen kurzfristigen Motivationsschub auslösen, denn wie Sprenger treffend formuliert, kommt „Schub“ von „schieben“ und es kann nicht das Ziel sein, Mitarbeiter zu haben, die permanent angeschoben werden müssen.¹⁹⁰ Darüber hinaus sollte die Konzentration nicht nur auf Mitarbeitern liegen, die bereits fehlzeitenauffällig geworden sind. Strategien zur Verbesserung der Arbeitsmotivation und somit der Anwesenheit müssen schon präventiv stattfinden und sich auf alle Mitarbeiter beziehen.¹⁹¹

Für die Zukunft ist es unerlässlich, den Mitarbeiter wieder vermehrt in den Vordergrund zu stellen. Nur so gelingt es auch die nicht sichtbaren Fehlzeiten, von denen vermutlich die größere Gefahr in Bezug auf anfallende Kosten ausgeht, in Grenzen zu halten. Innere Kündigung und vor allem Präsentismus sind unterschätzte Probleme, denen in Zukunft volle Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, um der Komplexität in den Ausprägungen der Fehlzeiten Rechnung zu tragen. Zudem rechtfertigen beide Phänomene, den Fokus auf die Arbeits- anstatt auf die Anwesenheitsmotivation zu richten, da die pure Anwesenheit am Arbeitsplatz noch lang nicht garantiert, dass eine Leistungserbringung in vollem Maße erfolgt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei den Unternehmen ein Bewusstsein entstehen muss, dass die Schuld für überdurchschnittlich hohe Fehlzeiten nicht allein beim Mitarbeiter zu suchen ist. Vielmehr sind sie ein Spiegelbild für Missstände im Unternehmen und eine Folge von falscher bzw. unzureichender Mitarbeiterführung. Fehlzeiten dürfen somit nicht isoliert gesehen werden, sondern eher als eine Reaktionsform der Mitarbeiter. Letztendlich darf für die Unternehmen nicht im

¹⁹⁰ Vgl. Sprenger (2010), S.72

Vordergrund stehen, die Fehlzeitenquote um einige Prozentpunkte nach unten zu drücken. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter motiviert sind, denn damit geht zwangsläufig auch der Absentismus zurück.¹⁹²

¹⁹¹ Vgl. Nieder (2003), S. 74

¹⁹² Vgl. Nieder (2003), S. 72

Anhang

Anhang A – Fragebogen

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

die folgende Umfrage ist Bestandteil meiner Diplomarbeit an der Hochschule Mittweida mit dem Titel "Der Einfluss von Motivation auf das betriebliche Fehlzeitenverhalten". Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich versichere hiermit, dass die Umfrage völlig anonym verläuft und die Daten nicht zurückverfolgt werden können. Die Auswertung der Daten erfolgt, wenn nicht ausdrücklich anders gewünscht, ausschließlich in meiner Diplomarbeit.

Ralph Eckardt

1. Zunächst benötige ich einige allgemeine Aussagen zu Ihrer Person und zu Ihrem Beschäftigungsverhältnis.

Geschlecht

☐

weiblich

☐

männlich

Wie alt sind Sie?

☐

unter 25

☐

25 bis 34

☐

35 bis 44

☐

45 bis 54

☐

55 bis 64

☐

über 64

In welcher Branche sind Sie tätig?

☐

Land- und Forstwirtschaft, Bergbau/Energie/Wasser

- ☐ Verarbeitendes Gewerbe (Herstellung von Nahrung, Textilien, elektronischen Erzeugnissen, Maschinenbau, Fahrzeugbau, etc.)
- ☐ Baugewerbe
- ☐ Groß- und Einzelhandel
- ☐ Gastgewerbe (Beherbergung, Gastronomie)
- ☐ Information und Kommunikation (Verlagswesen, Rundfunk, Telekommunikation, IT)
- ☐ Bank- und Versicherungswesen
- ☐ Rechts-, Steuer-, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros
- ☐ Erbringung sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen (Autovermietung, Personalvermittlung, Reisebüros, etc.)
- ☐ Öffentlicher Sektor
- ☐ Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐

Wieviele Personen sind in Ihrem Unternehmen tätig?

- ☐ nicht mehr als 50
- ☐ 51 bis 250
- ☐ über 250

Wieviele Personen sind in Ihrer Abteilung tätig?

- ☐ weniger als 15
- ☐ 16 bis 30
- ☐ 31 bis 45
- ☐ über 45

Seit wann sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig? Bitte geben Sie das Jahr Ihrer Anstellung an!

Seit wann sind Sie unter Ihrem derzeitigen direkten Vorgesetzten tätig? Bitte geben Sie das Jahr an!

Zu welcher Arbeitnehmergruppe gehören Sie?

- ☐ Arbeitnehmer Vollzeit
- ☐ Arbeitnehmer Teilzeit

- ☐ Freiberufler/Selbstständiger
☐ Praktikant
☐ Aushilfskraft
☐ Werkstudent
☐

2. Nun benötige ich einige wenige Aussagen zu Ihren krankheitsbedingten Fehltagen in diesem Jahr.

An wievielen Tagen waren Sie dieses Jahr krankheitsbedingt nicht an der Arbeit?

Zählen Sie nun bitte die Tage zusammen, an denen Sie mehr als drei Tage am Stück gefehlt haben! (Wenn sie also nie länger als drei Tage am Stück gefehlt haben, tragen Sie hier bitte eine Null ein. Wenn Sie beispielsweise einmal fünf Tage am Stück und einmal zwei Tage am Stück gefehlt haben, dann müssten Sie hier eine Fünf eintragen.)

Bis zu wievielen Tagen krankheitsbedingter Abwesenheit brauchen Sie Ihrem Arbeitgeber kein Attest vorzulegen?

3. Sie werden nun zu verschiedenen Themenbereichen befragt, die in Verbindung zur Gestaltung Ihrer Arbeit stehen. Ich möchte von Ihnen gern wissen, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen bzw. nicht zustimmen. Mich interessiert dabei Ihre persönliche Meinung, richtige oder falsche Antworten gibt es somit nicht.

Monotonie

	trifft voll zu	trifft eher zu	unentschieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Meine Arbeit ist einfach und unkompliziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führe auf Arbeit ständig die gleichen Tätigkeiten aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit ist uninteressant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Handlungsspielraum

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich kann meine Tätigkeit nach meinen Vorstellungen durchführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann das eigene Arbeitsgebiet selbst mitgestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mir meine Arbeitszeit selbst einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit den Entfaltungsmöglichkeiten in meinem Unternehmen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verantwortungsbereich

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich bin verantwortlich für einen bestimmten Bereich in meinem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir wird regelmäßig die Verantwortung für bestimmte Projekte übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entwicklungsmöglichkeiten

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Meine Tätigkeit gibt mir das Gefühl, etwas leisten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Unternehmen gibt es für mich optimale Weiterbildungsmaßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe das Gefühl, gute Aufstiegschancen zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe das Gefühl, bei meiner Tätigkeit meine Fähigkeiten optimal einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Als nächstes interessieren mich Ihre persönlichen Einschätzungen zu den Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen. Auch hier gilt wieder, dass es weder richtige noch falsche Aussagen gibt.

Kollegen

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
In meiner Abteilung gibt es selten Streit mit den Kollegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bemühe mich, immer ehrlich zu meinen Kollegen zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Kollegen unterstützen mich bei der Lösung von arbeitsbedingten Problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen ist unkompliziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbeitsanforderungen

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz unterfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird häufig ein höheres Arbeitstempo von mir verlangt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pausen- und/oder Feierabendzeiten kann ich nicht pünktlich einhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beschäftige mich auf Arbeit mit privaten Sachen (Zeitung lesen, im Internet surfen, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe während der Arbeit Zeit, mich mit Kollegen über Privates zu unterhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Direkte Arbeitsplatzbedingungen

	trifft voll zu	trifft eher zu	unent- schieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Ich empfinde meine Arbeit als körperlich anstrengend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich empfinde meine Arbeit als mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

anstrengend.

Ich komme nach der Arbeit häufig erschöpft nach Hause. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ich kann auf alle Arbeitsmittel zurückgreifen, die für meine Tätigkeit notwendig sind. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Die mir zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel sind modern. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf das Vorgesetztenverhalten. Bitte beachten Sie, dass mich dabei Ihre persönlichen Einschätzungen zu Ihrem direkten Vorgesetzten interessieren. Gesetzt den Fall, Sie haben mehrere direkte Vorgesetzte, bewerten Sie diese bitte im Durchschnitt.

Allgemeines Verhältnis

	trifft voll zu	trifft eher zu	unentschieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Mein Vorgesetzter nimmt sich für meine Belange ausreichend Zeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter erkennt meine Arbeitsleistungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter beurteilt meine Arbeitsleistungen gerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme im Arbeitsprozess an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich spreche meinen Vorgesetzten auf Probleme in den zwischenmenschlichen Beziehungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fachliche Kompetenz

	trifft voll zu	trifft eher zu	unentschieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Mein Vorgesetzter beteiligt sich aktiv an Problemlösungen im Arbeitsprozess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter bemerkt Fehler im Arbeitsprozess sofort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter kann mir meine tätigkeitsbezogenen Fragen beantworten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führungsstil

	trifft voll zu	trifft eher zu	unentschieden	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu

Mein Vorgesetzter ordnet Entscheidungen an, ohne sie zu begründen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter trifft alle Entscheidungen allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter duldet keinen Widerspruch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Vorgesetzter reagiert ärgerlich auf Kritik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich empfinde das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten als distanziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Mithilfe bedanken.

Literaturverzeichnis

Ayar, A. (2006): Führung und Gesundheitsstand: Zum Zusammenhang von Führungsverhalten und Fehlzeiten, Saarbrücken 2006

Badura, B. (2010): Wege aus der Krise, in: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009 – Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg 2010, S. 3-12

Bea, F.X./ Göbel, E. (2006): Organisation, Stuttgart 2006

Bernard, U. (2006): Leistungsvergütung – Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden 2006

Berthel, J./ Becker, F.G. (2007): Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 2007

Bogaschewsky, R./ Rollberg, R. (1998): Prozeßorientiertes Management, Heidelberg 1998

Bohren Meyer, C./ Züger, R. (2009): Teamführung – Teams steuern und motivieren, Bodenheim 2009

Bönisch, J. (2008): Präsentismus – „Krank sein darf ich nicht“, in: Sueddeutsche Zeitung, 11.04.2008

Brandenburg, U./ Nieder, P. (2009): Betriebliches Fehlzeiten-Management – Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement, Wiesbaden 2009

Brinkmann, R.D./ Stapf, K.H. (2005): Innere Kündigung – Wenn der Job zur Fassade wird, München 2005

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010): Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2008, <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsunfaehigkeit/Kosten.html>, 01.12.2010

Bühl, A. (2008): SPSS 16 – Einführung in die moderne Datenanalyse, München 2008

Demelbauer, S. et al. (1999): Kognitive Dissonanz, Reaktanzbereitschaft und dispositionale Selbstaufmerksamkeit bei Gruppen mit unterschiedlichem Alkohol- und Nikotingebrauch, in: Wiener Zeitschrift für Suchtforschung, Jg. 22, Nr. 2, 1999, S. 17-33

Derr, D. (1995): Fehlzeiten im Betrieb – Ursachenanalysen und Vermeidungsstrategien, Köln 1995

Drumm, H.J. (2008): Personalwirtschaft, Berlin 2008

Dumke, S. (1996): Handelsmarkenmanagement, Hamburg 1996

Eckardt, T. et al. (2007): Mitarbeiter motivieren – Fehlzeiten reduzieren! Praktische Maßnahmen für mehr Kontinuität und Leistung, <http://www.michael-wipp.de/download/seminare/Hartmann%20Forum%20-%20Mitarbeiter%20motivieren.pdf>, 17.10.2010

Enderle, G./ Seidel, H. (2004): Arbeitsmedizin – Fort- und Weiterbildung, Kurs C, München 2004

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997): Die Verhinderung von Absentismus am Arbeitsplatz – Zusammenfassender Bericht einer Forschungsstudie, Luxemburg 1997

Fendrich, R. (2004): Motivationale Steuerungsinstrumente eines mittelständischen Unternehmens der Maschinenindustrie bei rückläufiger Beschäftigung, München 2004

Ferreira, Y. (2001): Auswahl flexibler Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 2001

Festinger, L. (1985): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford 1985

Franken, S. (2004): Verhaltensorientierte Führung: Individuen – Gruppen – Organisationen, Wiesbaden 2004

Frey, B.S. (2002): Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, in: Frey, B. S./ Osterloh, M. (Hrsg.), Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2002, S. 73-106

Frey, B.S./ Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1997, S. 307-321

Frey, B.S./ Osterloh, M. (2002): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B. S./ Osterloh, M. (Hrsg.), Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2002, S. 19-42

Gestmann, M. (2003): Hohe Fehlzeiten – Ein vermeidbarer Kostenfaktor, in: VKS-News, 77. Ausg., 2003, S. 17-19

Greiling, D. (2009): Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2009

- Grobe, T./ Dörning, H.** (2010): Gesundheitsreport 2010 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Hamburg 2010
- Gross, P.** (1992): Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Problem, in: Hilb, M. (Hrsg.): Innere Kündigung - Ursachen und Lösungsansätze, Zürich 1992, S. 87-97
- Hentze, J. et al.** (2005): Personalführungslehre – Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung, Bern 2005
- Hunold, W.** (1999): Fehlzeiten senken – Praktische Tips und Erfahrungen zur Anwesenheitsverbesserung im Betrieb, Kissing 1999
- Hübler, O.** (1995): Produktivitätssteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung in Partnerschaftsunternehmen?, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg., Heft 2, 1995, S. 214-223
- Jaufmann, D.** (1995): Arbeitseinstellungen – Belastungen – Fehlzeiten, in: Jaufmann, D. et al. (Hrsg.), Verfällt die Arbeitsmoral? Zur Entwicklung von Arbeitseinstellungen, Belastungen und Fehlzeiten, Frankfurt/Main 1995, S. 33-80
- Jung, H.** (2008): Personalwirtschaft, München 2008
- Kast, W./ Pietrzyk, R.** (1994): Betriebliche Fehlzeiten und ihre Folgen, Planegg 1994
- Keller, M.** (2006): Absenzenmanagement – So lassen sich Fehlzeiten wirksam reduzieren, in: KMU-Magazin, Nr. 2, 2006, S. 64-68
- Kleinbeck, U./ Wegge, J.** (1996): Fehlzeiten in Organisationen: Motivationspsychologische Ansätze zur Ursachenanalyse und Vorschläge für die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Nr. 4, 1996, S. 161-172
- Kuhn, K.** (2010): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz aus europäischer Sicht, in: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009 – Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg 2010, S. 41-50
- Kühn, S. et al.** (2006): Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 2006
- Liebig, C.** (2006): Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument – Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit, Wiesbaden 2006

- Lisges, G./ Schübbe, F.** (2009): Personalcontrolling – Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, München 2009
- Marr, R.** (1996): Absentismus – Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, in: Marr, R. (Hrsg.), Absentismus - Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen 1996, S. 13-39
- Maus, A.** (2009): Herausforderung Motivation – Denkpräferenzen und ihr Einfluss auf Engagement und Handeln im Beruf, Bielefeld 2009
- Mayer, H.O.** (2008): Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung, München 2008
- Meier, U.** (1996): Fehlzeitenreduzierung als Führungsaufgabe, in: Marr, R. (Hrsg.), Absentismus - Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen 1996, S. 73-88
- Menn, S.** (2002): Die Utopie der Machbarkeit – Analyse von Beeinflussungsfaktoren und Motivationstechniken moderner Menschenführung, München 2002
- Mertel, B.** (2006): Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives, Bamberg 2006
- Meyer, J.** (1997): Abbau krankheits- und motivationsbedingter Fehlzeiten in Unternehmen des Güterkraftverkehrs, Frankfurt/Main 1997
- Neuberger, O.** (2002): Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Stuttgart 2002
- Nieder, P.** (2003): Die Anwesenheit der Mitarbeiter erhöhen, in: PERSONALmagazin 5/2003, S. 72-74
- Nieder, P./ Janssen, M.** (1996): Reduzierung von Absentismus durch persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung, in: Marr, R. (Hrsg.), Absentismus – Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen 1996, S. 59-72
- Nijhuis, F.J.N./ Smulders, P.G.W.** (1996): Die Wirkung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Kontrollmöglichkeiten auf Gesundheitsbeschwerden und Fehlzeiten, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Nr. 4, 1996, S. 173-180
- Olfert, K./ Steinbuch, P.A.** (1995): Personalwirtschaft, Ludwigshafen (Rhein) 1995
- Özdemir, H.** (2008): Fehlzeiten und Fluktuation reduzieren durch Organisationsentwicklung, Erfstadt 2008

o.V. (1966): Fehlzeiten – Springer in Reserve, in: Der Spiegel, Nr. 29, 1966

Pick, D. (2008): Wiederaufnahme vertraglicher Geschäftsbeziehungen – Eine empirische Untersuchung der Kundenperspektive, Wiesbaden 2008

Pohen, J./ Esser, W. (1995): Fehlzeiten senken – Mit System zum Erfolg, Heidelberg 1995

Raab, G./ Unger, F. (2005): Marktpsychologie – Grundlagen und Anwendung, Wiesbaden 2005

Richter, G. (1999): Innere Kündigung – Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., Heft 2, 1999, S. 113-138

Salowsky, H. (1996): Fehlzeiten – Empirische Zusammenhänge, in: Marr, R. (Hrsg.), Absentismus – Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential, Göttingen 1996, S. 41-56

Schmidt, J./ Schröder, H. (2010): Präsentismus – Krank zur Arbeit aus Angst vor Arbeitsplatzverlust, in: Badura, B. et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009 – Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Heidelberg 2010, S. 93-100

Schmidt, K. (2004): Absentismus, in: Gaugler, E. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 2004, S. 1-8

Schmidt, K./ Daume, B. (1996): Beziehungen zwischen Aufgabenmerkmalen, Fehlzeiten und Fluktuation, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40. Jg., Nr. 4, 1996, S. 181-189

Schmohl, M. (2003): Betriebliche Fehlzeiten: Struktur, Ursache, Auswirkungen und Reduzierungsmöglichkeiten am Beispiel einer fiktiven GmbH & Co. KG, München 2003

Schnabel, C. (1997): Betriebliche Fehlzeiten – Ausmaß, Bestimmungsgründe und Reduzierungsmöglichkeiten, Köln 1997

Schneider, H. et al. (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, Düsseldorf 2007

Schrauth, A. (2006): Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis, München 2006

Sprenger, R.K. (2010): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt/Main 2010

Staehe, W.H. (1999): Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999

Stephan, G. (1991): Fehlzeiten: Eine theoretische und empirische Untersuchung mit Individualdaten, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24. Jg, Nr. 3, 1991, S. 583-594

Stock-Homburg, R. (2008): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden 2008

Thalmaier, A. (2002): Eine ökonomische Analyse von Fehlzeiten, Frankfurt/Main 2002

Ulich, E./ Conrad-Betschart, H. (1991): Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 71-89

von Aarburg, M. (2006): Fehlzeiten – Wie beeinflusst das Führungsverhalten die Fehlzeiten der Mitarbeiter?, Zürich 2006

Walter, H. (2005): Handbuch Führung – Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte, Frankfurt/Main 2005

Weinert, A.B. (1992): Lehrbuch der Organisationspsychologie, Weinheim 1992

Weinert, A.B. (1998): Organisationspsychologie, Weinheim 1998

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Mittweida, 15.12.2010